

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
UMA COMPARAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE
GERENCIAMENTO PARTICIPATIVO E
TRADICIONAL**

CINARA DE ASSUMPÇÃO NUNES

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
Novembro de 1998

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA COMPARAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO PARTICIPATIVO E TRADICIONAL

CINARA DE ASSUMPÇÃO NUNES

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de "Mestre em Engenharia".

Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.
Coordenador do Programa

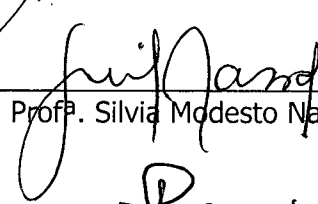
Banca Examinadora:



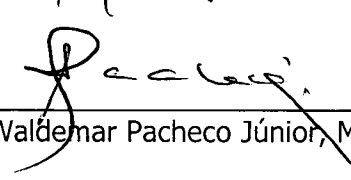
Profa. Vera Lúcia Duarte do Valle Pereira, Dra. Eng.
Orientadora



Prof. Hippólito do Valle Pereira Filho, Ph. D.



Profa. Sílvia Modesto Nassar, Dra. Eng.



Prof. Waldemar Pacheco Júnior, M. Sc.



UFSC-BU



AGRADECIMENTOS

Merecem sinceros agradecimentos:

O CNPq.

A Professora Silvia Modesto Nassar, Dra. Eng., pela constante revisão e esclarecimentos estatísticos.

Marcelo Garcia pelo esforço, dedicação e sobretudo compreensão dispensados.

Sueli Moço, pela motivação e colaboração dedicados.

A todos que permitiram e colaboraram, nas empresas Macedo e Akros, para a consecução deste estudo. E a todas as pessoas que direta ou indiretamente colaboraram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
RESUMO	1
ABSTRACT	2

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO	3
1.1. Problematização	3
1.2. Justificativa e relevância do trabalho	4
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo geral	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Limitações do trabalho e <i>disclaimer</i>	5
1.5. Ergonomia e a pesquisa	6

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1. Indicativos para a pesquisa	7
2.2. Comprometimento	8
2.2.1. Comprometimento calculativo	11
2.2.2. Comprometimento atitudinal	12
2.2.3. Antecedentes, correlatos e conseqüentes	14
2.3. Práticas de gerenciamento	15

2.4. Gerenciamento partipativo e o CO	156
2.5. Vínculos teóricos e empíricos entre comprometimento organizacional e práticas de gerenciamento	18
2.6. Hipótese	20

CAPÍTULO 3

MÉTODO	21
3.1. Estabelecendo a pesquisa	21
3.2. Participantes	22
3.3. Procedimentos	22
3.3.1. Empresa A	23
3.3.2. Empresa B	23
3.4. Variáveis	24
3.4.1. Comprometimento organizacional	24
3.4.2. Práticas de gerenciamento	24
3.5. Instrumento	25
3.6. Análise dos dados	26

CAPÍTULO 4

RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
4.1. Caracterização dos participantes	27
4.2. Análise do instrumento	29
4.2.1. Análise da confiabilidade	29
4.2.2. Análise dos itens	32
4.2.3. Análise fatorial	33
4.3. Comparação do CO nas duas empresas	35
4.4. Discussão	36
4.4.1. Sobre o instrumento	36
4.4.2. Sobre o comprometimento organizacional	36

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	39
5.1. Conclusões	39
5.2. Sugestões para futuras pesquisas	40
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 42
BIBLIOGRAFIA	46
ANEXOS	47

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 2.1 - Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do CO</i>	<i>9</i>
<i>Figura 2.2 - Classificação de antecedentes, correlatos, e conseqüentes do comprometimento organizacional</i>	<i>14</i>
<i>Figura 4.1 - Diagrama de caixa para o escore total de CO segundo o tipo de empresa</i>	<i>35</i>

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 4.1: Distribuição dos funcionários segundo o sexo</i>	27
<i>Tabela 4.2 : Distribuição dos funcionários segundo a idade</i>	28
<i>Tabela 4.3: Distribuição dos funcionários segundo a escolaridade</i>	28
<i>Tabela 4.4: Distribuição dos funcionários segundo o tempo de serviço</i>	29
<i>Tabela 4.5: Médias e desvios padrão dos escores dos itens do QCO</i>	30
<i>Tabela 4.6: Análise de correlação entre os itens da escala de CO</i>	32
<i>Tabela 4.7: Matriz de correlações item/item</i>	33
<i>Tabela 4.8: Fatores rotacionados pelo método VARIMAX normalizado</i>	34
<i>Tabela 4.9: Resultados do teste t</i>	35

RESUMO

Atualmente muitas pesquisas tem sido feitas sobre comprometimento organizacional, na área de gerenciamento e de psicologia organizacional e industrial, como observado na literatura e no *Psychology Abstract*. No entanto, no Brasil há carência de pesquisas sobre este tema, sobretudo no que associa comprometimento organizacional a gerenciamentos participativos. Desde a década passada, muitas novas formas de organização do trabalho surgiram. Já na década de 90 tanto o surgimento como a implantação destas novas formas de organização do trabalho se intensificaram, demandando novas habilidades e atitudes dos trabalhadores. De acordo com Mottaz (1988), os trabalhadores também têm outras demandas. Eles parecem estar procurando por autonomia, significado e desafio no trabalho. Então, se as novas formas de organização do trabalho, sobretudo as participativas, teoricamente oferecem o que os trabalhadores demandam, isto é autonomia, significado e desafio no trabalho. Conforme Mathieu e Zajac (1990), as características do trabalho, como variedade de habilidades, autonomia na tarefa, desafio e escopo do trabalho são antecedentes do comprometimento, bem como liderança participativa. Logo, em prática de gerenciamento participativo deve-se ter trabalhadores mais comprometidos. Assim, propõem-se a seguinte hipótese: maiores níveis de comprometimento organizacional relatarão para a prática de gerenciamento participativo do que para a prática de gerenciamento tradicional. Através de um estudo de caso, busca-se comprovar a hipótese. O comprometimento organizacional é medido com o *Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday, Steers, and Porter, 1979).

ABSTRACT

Actually many researchs has been done about organizational commitment in the area of management, organizational and industrial psychology, as observed in the search at literature and Psychology Abstract. Nevertheless in Brazil there is a lack of researchs in this area, associating organizational commitment and participatory management practices. From the past decade, many new forms of work organization appear. Alredy in the 90's these new appearing and implantation forms of work organization intensify, demanding employees new skills and attitudes. In accordance with Mottaz (1988) the employees have also others demands from their work, they are looking for autonomy, meaning, and challenge at work. Then, the new forms of work organization, mainly the participatory, offers theoretically what the employees demand, that is to say, autonomy, meaning, and challenge at work. And if the job characteristics such as habilities variety, task autonomy, challenge, and job scope, as well as participatory leadership, are antecedents of commitment, conform Mathieu and Zajac (1990). Hence, in participatory management pratice the employees are more committed. So, in order to propose the following hypothesis: greater levels of organizational commitment will evolve the participatory management pratice than the traditional management pratice. A case study, was searched to support the hypothesis here developed. The organizational commitment is measured with the Organizational Commitment Questionnaire (Mowday, Steers, and Porter, 1979).

1

INTRODUÇÃO

1.1. Problematização

Atualmente o que mais se pesquisa no mundo na área de psicologia organizacional e industrial, é sobre comprometimento organizacional (CO). Pode-se afirmar também, sobre a relação entre comprometimento organizacional com muitos comportamentos do empregado. Mowday et al. (1979), por exemplo, afirmam que o comprometimento organizacional é um importante construto entre outros determinantes em modelar e pesquisar o comportamento do empregado em organizações. Mottaz (1988) afirma, que a popularidade do conceito de CO parece estar relacionado com suas ligações com comportamentos muito importantes do empregado.

Segundo Bastos (1993), o CO pode ser um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo do *turnover*, absenteísmo e qualidade do desempenho. Muitos pesquisadores têm encontrado evidências da relação existente entre CO e *turnover*, absenteísmo e desempenho no trabalho, como pode-se verificar na meta-análise sobre os conseqüentes do CO de Randall (1990). Por outro lado, as novas formas de organização do trabalho, bem como, as inovações tecnológicas, demandam trabalhadores mais comprometidos. Bastos (1993, p.56) diz que "as inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho".

Admite-se que os gerentes da produção enfrentam grandes problemas com os atrasos, faltas, *turnover*, e desempenho de seus empregados. Assim, supõe-se que exista

grande interesse em descobrir maneiras para diminuir os níveis de atraso, absenteísmo, e *turnover* dos empregados, bem como para melhorar o desempenho dos mesmos.

O objetivo então, é demonstrar empiricamente o relacionamento entre práticas de gerenciamento e comprometimento organizacional.

1.2. Justificativa e relevância do trabalho

Estudos desta natureza se justificam pela relação existente entre CO com muitos comportamentos dos trabalhadores, e o resultado positivo que esta atitude representa para as novas formas de gerenciamento, sobretudo para a constante e necessária implantação de inovações tecnológicas.

Sabe-se da importância do estudo do CO. No entanto, pouco se tem pesquisado sobre o relacionamento entre práticas de gerenciamento e CO. Além disto, muito pouco se sabe sobre os fatores que levam os empregados a se comprometerem.

Ouve-se muito sobre a participação e gerenciamentos participativos. No entanto, na prática é muito difícil encontrar organizações com gerenciamento efetivamente participativo, diz-se efetivamente, pois muitas organizações que dizem trabalhar com práticas participativas, trabalham na verdade com pseudo-participativas. Quando da implantação de inovações tecnológicas, por exemplo, os administradores demandam de seus trabalhadores o comprometimento. Muitas vezes não obtém sucesso nesta implantação por não conseguirem o comprometimento.

Então, este é um problema de interesse geral, especialmente para as organizações, tanto para administradores e gerentes que esperam obter sucesso na implantação das constantes inovações e mudanças necessárias, como para trabalhadores que, admite-se objetivam as características do trabalho participativo. No âmbito nacional este interesse não deve ser menor, pois muito se tem pesquisado no mundo sobre CO, no entanto, poucas pesquisas se tem notícia no Brasil.

Logo, testar estes pressupostos na realidade da organização se faz premente, para que conclusões possam beneficiar e aprimorar o gerenciamento nas organizações

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

- Evidenciar o relacionamento entre comprometimento organizacional e prática de gerenciamento.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar os níveis de comprometimento organizacional para as práticas de gerenciamento participativo e tradicional.
- Identificar diferenças no nível de comprometimento organizacional entre as práticas de gerenciamento participativo e tradicional.
- Evidenciar que as práticas participativas são mais prováveis de produzir níveis mais altos de comprometimento organizacional.

1.4. Limitações do trabalho e *disclaimer*

A dissertação tem como objetivo evidenciar a relação entre comprometimento organizacional e prática de gerenciamento. Para isto, o estudo de caso foi desenvolvido com amostras de trabalhadores na área da indústria de transformação de Santa Catarina, sendo uma na fabricação de produtos alimentícios - agroindústria, e outra na fabricação de artigos de plástico.

Uma dificuldade do estudo está em controlar os fatores que interferem nas variáveis dependentes.

Outro aspecto é que a empresa A, possui um Código de Ética (Anexo 1), de amplo conhecimento dos trabalhadores. A limitante é que um dos itens solicita a lealdade dos trabalhadores.

Os resultados aqui apresentados refletem a amostra, sem a pretensão de generalizar, limitando as conclusões a área em que foi aplicada a pesquisa, com todas suas peculiaridades. As conclusões são meramente da autora.

1.5. Ergonomia e a pesquisa

Esta pesquisa está inserida no contexto macroergonômico. A macroergonomia é a área que considera que o caminho dos sistemas organizacionais são designados e gerenciados, com referência as novas tecnologias. Ela inclui focos de interação entre o contexto social e organizacional do sistema e o *design*, implementação, e uso da tecnologia dentro daquele sistema Brown (**apud** Brown, 1995). A ergonomia participativa é uma abordagem macroergonômica para a implementação da tecnologia em organizações a qual requer que os usuários finais sejam altamente envolvidos em desenvolver e implementar a tecnologia (Imada, 1991).

De acordo com Brown (**apud** Brown, 1995), novas filosofias organizacionais estão surgindo, as quais são desenvolvidas, designadas e operacionalizadas com a participação dos trabalhadores envolvidos. A ergonomia participativa é uma destas novas filosofias. A ergonomia participativa abarca três abordagens para participação: sugestão de envolvimento paralelo, envolvimento no trabalho e alto envolvimento, conforme Lawler (**apud** Brown, 1995).

A ergonomia do alto envolvimento (EAE) tem sido proposta por Brown. Ela defende estruturar uma organização de modo que as pessoas dos níveis organizacionais mais baixos terão um senso de envolvimento, não somente em como eles fazem bem o seu trabalho ou como efetivamente seu grupo executa, mas em termos da performance total da organização completa. A EAE é caracterizada por mover a informação dos níveis organizacionais mais baixos, no que diz respeito a performance organizacional total, habilidades e conhecimento do trabalhador, o sistema de remuneração, e o poder para motivar a agir e tomar decisões as quais influenciam diretamente as práticas e políticas organizacionais (Brown, 1995). Criar um alto envolvimento na organização é claramente uma tarefa complicada Brown (**apud** Brown, 1995).

2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Indicativos para a pesquisa

Nesta particular pesquisa comportamental, há carência de pesquisas sobre as diferenças entre práticas de gerenciamento participativa e tradicional. No entanto, algumas publicações serviram como indicativo para a necessidade de pesquisas nesta área, seja do comprometimento em si, seja do estilo de gerenciamento, ou de outras características que indiretamente se relacionam com este trabalho.

Porter, Crampon, e Smith (**apud** Luthans et al., 1987) notaram que o comprometimento pode ser uma forma mais global e estável de avaliar a ligação entre o empregado e a organização, o qual inclui satisfação no trabalho como um componente.

Luthans et al. (1987), em sua análise dos antecedentes do CO, indicam que futuras pesquisas deveriam continuar a examinar como aspectos do estilo do líder, além da característica de estruturação, que foi estudada por eles, poderiam afetar o comprometimento.

Mottaz (1988, p.478) em seu trabalho dos determinantes do CO afirma que através das descobertas deste seu estudo e "... aquelas de muitos outros estudos parecem sugerir que grande parte dos trabalhadores estão presentemente demandando algo mais de seu trabalho do que as recompensas tradicionais de bom pagamento, confortáveis condições de trabalho, e oportunidades de progresso. Em adição a estas recompensas tradicionais, eles parecem estar procurando por autonomia, significado, e desafio no trabalho".

Na meta-análise do CO de Mathieu e Zajac (1990), eles apontam que estudos necessitam ser conduzidos com amostra de empregados de uma variedade de organizações. Bastos (1993) concorda em indicar a necessidade de realização de estudos interorganizacionais e acrescenta a necessidade de estudos interculturais.

Mathieu e Zajac (1990) em suas recomendações, indicam também uma maior atenção ao impacto das intervenções organizacionais no CO, já que pouca atenção tem sido dada para este tema.

2.2. Comprometimento

Muitas pesquisas sobre comprometimento tem sido feitas, sobretudo na última década. Diversas definições para o construto tem surgido. A pesquisa de Morrow (1983), por exemplo, identificou mais de 25 conceitos e medidas de comprometimento. Isto se deve em parte, aos muitos objetos que podem servir de alvo para o vínculo do trabalhador, tais como, organização, trabalho, profissão, sendo que mesmo quando tomado um destes vínculos não há muita concordância quanto à sua definição (Bastos, 1993).

O conceito de comprometimento organizacional é alvo de grande interesse e estudo, sobretudo na literatura de psicologia organizacional e comportamento organizacional (Mathieu e Zajac, 1990; Allen e Meyer, 1990; Mottaz, 1988). Assim, os pesquisadores de diversas áreas do conhecimento científico, a cada estudo, adaptam a definição de CO a sua linha de pesquisa, criando um novo significado para o construto. Em virtude disto, o CO tem sido conceituado e medido de muitas maneiras (Mowday, Steers e Porter, 1979; McGee e Ford, 1987; Reichers, 1985; Morrow, 1983; Allen e Meyer, 1990; Mathieu e Zajac, 1990). Mas as várias definições e medidas compartilham um tema comum, isto é, ter um vínculo ou ligação do indivíduo com a organização (Mathieu e Zajac, 1990).

A origem dos estudos sobre CO tem múltiplas vertentes teóricas/conceituais. Examinando a trajetória desta tradição de pesquisa, apoiado na literatura sobre o tema Bastos (1993) identifica as abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do CO (Figura 2.1).

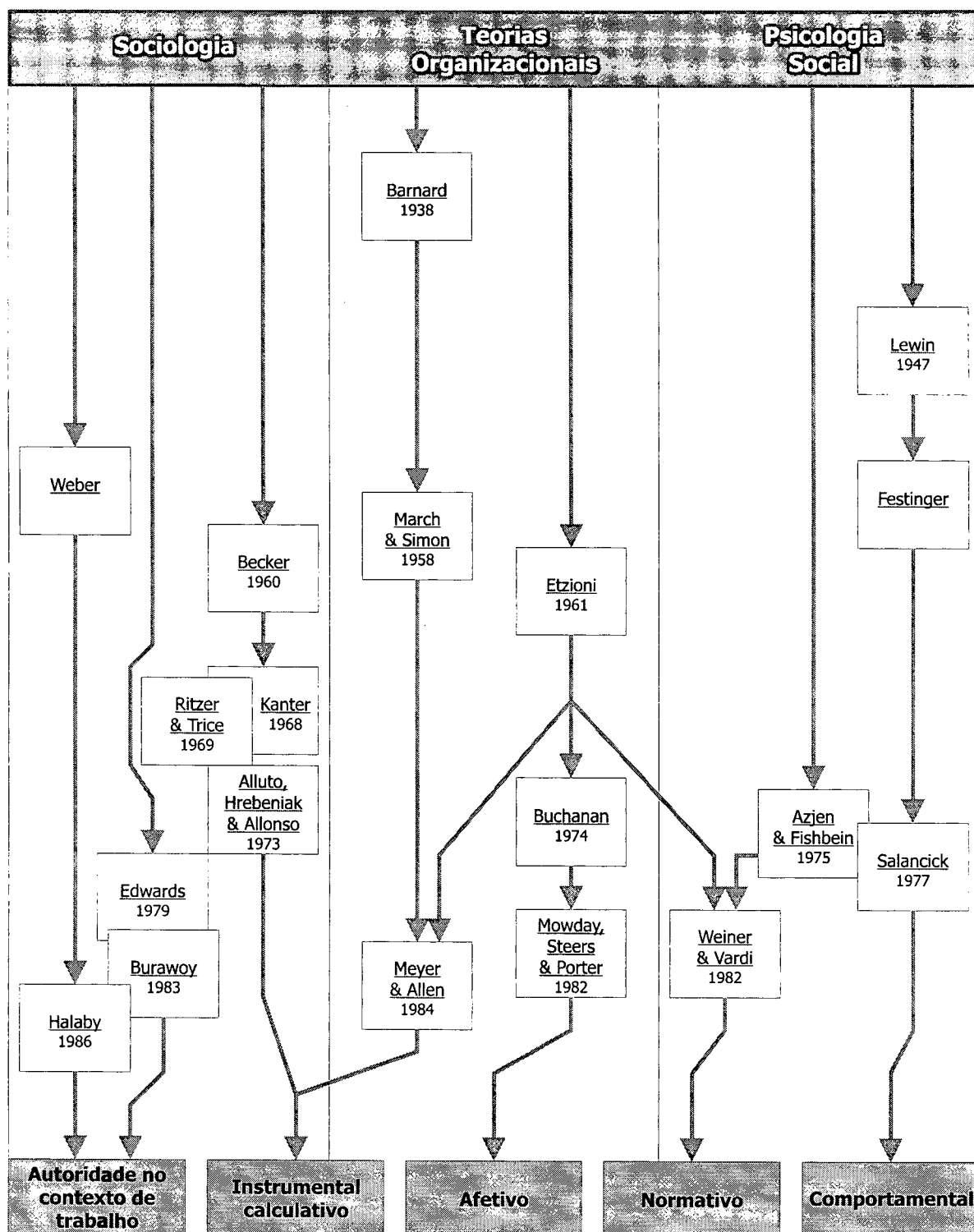


Figura 2.1 - Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do CO
(Fonte: Bastos, 1993)

As cinco abordagens que podem caracterizar a maioria dos trabalhos nesta área, são assim definidas (Bastos, 1993, p.55):

- Autoridade no contexto de trabalho

Interesse em continuar no emprego atual por perceber a legitimidade da relação de autoridade-subordinação. O papel de subordinação envolve códigos normativos sobre modos corretos de dominação.

- Side-bets instrumental calculativo

Tendência de se engajar em linhas consistentes de atividades devido aos custos associados a agir de forma diferente. Mecanismo psicossocial que envolve *side-bets*: trocas, investimentos que limitam o raio de ação posterior.

- Afetivo

A força relativa da identificação e envolvimento com uma organização particular. Forte crença e aceitação dos objetivos e valores; desejo de esforçar-se pela organização; e, forte desejo de permanecer como membro.

- Normativo

Totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização.

- Comportamental

Um estado de ser, em que as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento.

Bastos (1993), no estudo das teorias organizacionais, buscando compreender os determinantes do comportamento humano na situação de trabalho, observou abundância de construtos intrapsíquicos, sendo a sua maioria os de natureza atitudinal. Porém, continua Bastos, com o surgimento da Escola das Relações Humanas e seu movimento contra as explicações tayloristas, observa-se o início da proliferação de construtos psíquicos. Assim, a

maioria dos estudos sobre o comportamento do trabalhador, observa Bastos, direcionavam-se à investigação da motivação no trabalho, na perspectiva psicológica.

Surgem também muitas pesquisas sobre construtos específicos de natureza cognitiva e afetiva, onde os mais estudados são satisfação e comprometimento no trabalho (Bastos, 1993). Mas de acordo com Aryee e Heng (**apud** Bastos, 1993), o estudo do comprometimento, por ser uma medida mais estável, tem superado o de satisfação na compreensão do comportamento humano no trabalho.

Entretanto, são dois os tipos de CO que tem dominado a literatura, o comprometimento calculativo que é baseado no trabalho de Becker (1960) e o atitudinal que é o tipo mais estudado.

2.2.1. Comprometimento calculativo

Becker (1960, p.33) definiu comprometimento como a tendência a se engajar em “linhas contínuas de atividade” como resultado da acumulação de *side-bets* que seriam perdidos caso a atividade fosse interrompida. Uma linha contínua de atividade é rejeitar possíveis alternativas, mantendo-se membro de uma organização. Enquanto que *side-bets* são os investimentos feitos pelo indivíduo, tais como, esforço, desenvolvimento de habilidades específicas para a organização, contribuições para planos de pensão, entre outros. Por exemplo, considere uma pessoa trabalhando há 10 anos em uma organização, que durante este tempo se esforçou em desempenhar cada vez melhor sua atividade; e para isso precisou aprender a trabalhar com informática; precisou fazer cursos específicos para determinados programas da sua área; empregando parte do seu tempo livre nestes cursos; desenvolvendo determinadas habilidades, entre outros investimentos específicos. Então, caso surgisse uma oferta de emprego com um salário melhor, ainda assim esta pessoa rejeitaria a alternativa e continuaria na organização (linha contínua de atividade), por avaliar que perderia todos seus investimentos (*side-bets*), caso deixasse a organização. Os *side-bets* para Becker, é uma consequência da participação da pessoa numa organização social. Então, quanto maior o volume de *side-bets*, mais comprometido o indivíduo fica. O trabalho de Becker ficou conhecido como a “teoria do *side-bet*” .Segundo Meyer e Allen (1984), neste caso o que compromete o indivíduo para a organização é a ameaça de perda.

Ritzer e Trice (1969) desenvolveram uma escala para medir o comprometimento, chamado de calculativo. Mais tarde, outros pesquisadores (Hrebiniak e Alutto, 1972)

desenvolveram outro instrumento baseado naquela escala. E conforme Mathieu e Zajac (1990), estas são as duas medidas mais usadas para o comprometimento calculativo.

Alguns estudos tem encontrado dados que sustentam a teoria do *side-bet* de Becker, por exemplo, o de Hrebiniak e Alutto (1972). No entanto, Ritzer e Trice (1969, p.477) testando esta teoria concluíram que "...a teoria do *side-bet* do comprometimento deveria ser rejeitada". Meyer e Allen (1984, p.377) testando a mesma teoria não encontraram muito suporte para ela, e argumentaram que, ou o instrumento usado nos testes poderiam não estar medindo o comprometimento como Becker o conceituou, ou talvez a estratégia usada tenha sido imprópria, sugerindo então que novos testes fossem realizados.

Em um estudo mais recente, Cohen e Lowenberg (1990) realizaram uma meta-análise bastante extensa reexaminando a teoria do *side-bet*, e propuseram três possíveis conclusões. A primeira, foi aceitar o argumento de Meyer e Allen (1984), que diz que o instrumento usado poderia não estar medindo o comprometimento como Becker conceituou. A segunda, foi aceitar o outro argumento de Meyer e Allen (1984) de que talvez a estratégia usada tenha sido imprópria. E a terceira conclusão, aceita o argumento de Ritzer e Trice (1969) de que a teoria do *side-bet* do comprometimento deveria ser rejeitada e afirma que o argumento de Ritzer e Trice "... é sustentado pelos resultados da presente meta-análise.." (Cohen e Lowenberg, 1990, p.1030).

2.2.2. Comprometimento atitudinal

'Segundo Mowday et al. (1979, p.225) comprometimento atitudinal "...representa um estado no qual um indivíduo se identifica com uma particular organização e com seus objetivos, e deseja manter-se como membro a fim de facilitar a consecução desses objetivos'. Porter et al. (1974) desenvolveram também um instrumento para medir o CO, o *Organizational Commitment Questionnaire*, que tem sido o mais amplamente utilizado. É uma das poucas escalas que além de ter alcançado níveis altos de confiabilidade e validade convergente, discriminante e preditiva, apresentou aceitáveis propriedades psicométricas (Mowday et al., 1979). O Questionário de Comprometimento Organizacional (QCO) foi desenvolvido como uma medida para o CO, que foi definido como "...uma relativa força de identificação do indivíduo e envolvimento em uma organização em particular" (Porter et al., 1974, p.604). Podendo ser caracterizada por 3 fatores: "(1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) uma espontaneidade para exercer considerável esforço em nome da organização; e, (3) um forte desejo de manter-se membro da organização" (Mowday et al., 1979, p.226).

Um trabalho mais recente, o de Allen e Meyer (1990) se destaca, pois procura integrar as maiores conceituações para o comprometimento atitudinal descritas na literatura, em um modelo de três componentes do comprometimento organizacional. Allen e Meyer (1990, p.01), definem os componentes assim:

O componente afetivo do CO, proposto pelo modelo, refere-se à ligação emocional dos empregados, identificação e envolvimento com a organização. O componente de continuação refere-se ao comprometimento baseado nos custos que os empregados associam com o deixar a organização. Por fim, o componente normativo refere-se ao sentimento de obrigação dos empregados para permanecer na organização.

É considerado que cada componente se desenvolve independentemente e exerce diferentes efeitos no comportamento do trabalho. É esperado que o componente afetivo se desenvolva baseado nas experiências de trabalho que satisfazem a necessidade psicológica dos empregados de sentirem-se confortáveis dentro da organização e competentes no seu papel de trabalho. O componente de continuação do comprometimento se desenvolve como uma função do número e/ou magnitude dos investimentos que os empregados fazem em suas organizações e o grau de ofertas de empregos no mercado. Finalmente, para o componente normativo do CO é argüido que seus antecedentes incluem as exigências de socialização do indivíduo antes da organização (socialização familiar/cultural), bem como aquela que ocorre após ter entrado na organização.

Então, conforme Allen e Meyer (1990, p.03), “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem porque eles *querem*, aqueles com forte comprometimento de continuação porque eles *necessitam*, e aqueles com forte comprometimento normativo porque eles sentem que *deveriam* fazer assim” . Apartir deste modelo, Allen e Meyer desenvolveram também, escalas para medir estes componentes que são: *Affective Commitment Scale (ACS)*, *Continuance Commitment Scale (CCS)* e *Normative Commitment Scale (NCS)*. Além disto, tem sido encontrado os seguintes coeficientes α de confiabilidade: ACS - 0,87; CCS - 0,75 e NCS - 0,79.

No entanto, o comprometimento atitudinal é o que continua a ser o mais estudado, e o QCO é o instrumento que tem sido mais amplamente utilizado para medir o comprometimento organizacional.

2.2.3. Antecedentes, correlatos e conseqüentes

Muitos esforços tem sido feitos também para classificar os antecedentes (Bateman e Strasser, 1984; Luthans, Baack e Taylor, 1987; Allen e Meyer, 1990), correlatos (Flynn e Tannenbaum, 1993) e conseqüentes (Randall, 1990) do CO. Mottaz (1988) realizou uma pesquisa sobre os determinantes do CO, e Williams e Hazer (1986) pesquisou antecedentes e conseqüentes conjuntamente.

No entanto, a pesquisa realizada por Mathieu e Zajac (1990) é bastante extensa, e usando meta-análise, apresenta uma classificação com 26 variáveis classificadas como antecedentes, 14 como correlatos, e 8 como conseqüentes do CO.

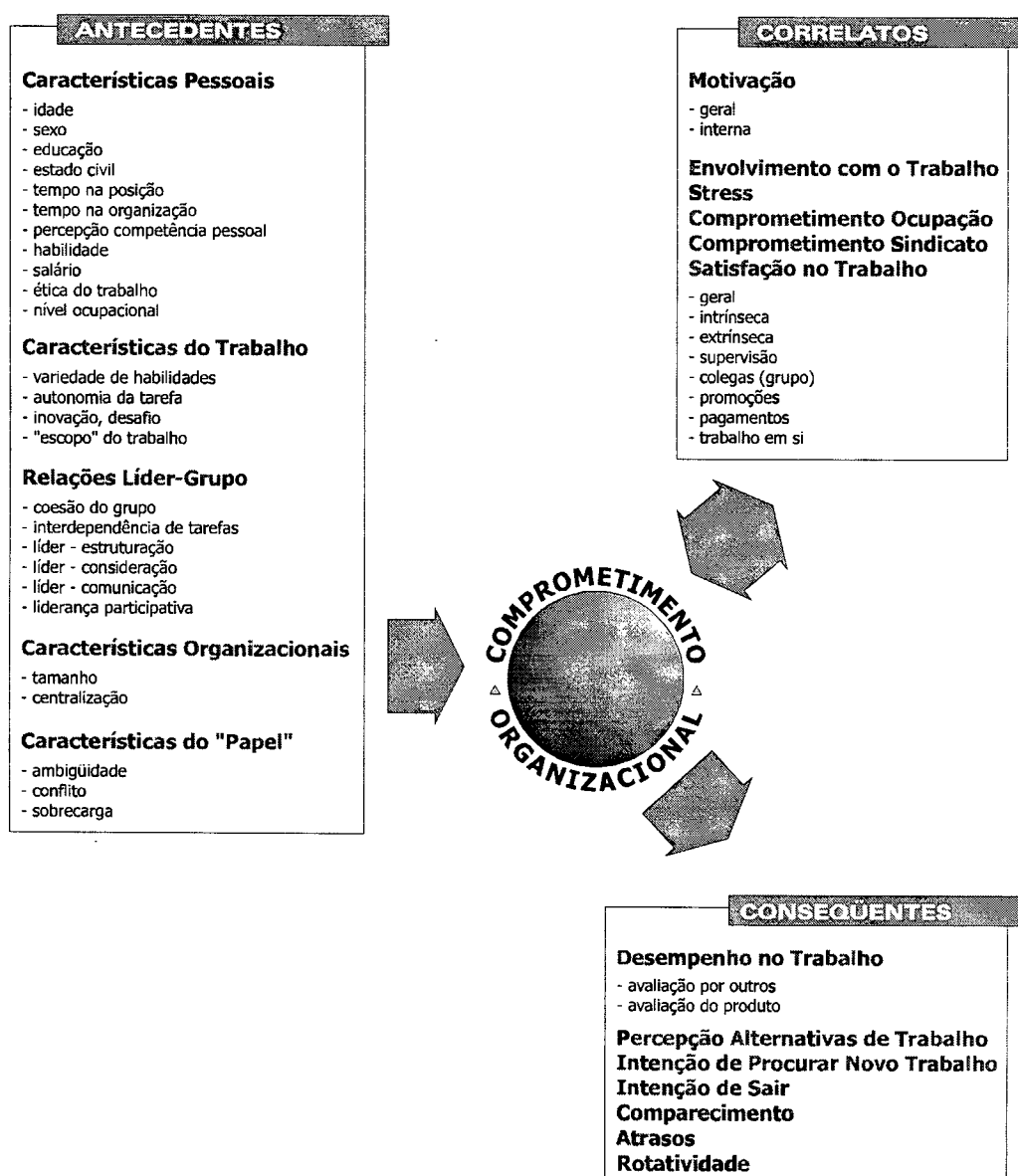


Figura 2.2 - Classificação de antecedentes, correlatos, e conseqüentes do comprometimento organizacional
(Fonte: Mathieu e Zajac, 1990)

Entre os antecedentes, duas categorias são pertinentes para este estudo: características do trabalho e relações líder-grupo. São pertinentes pois estes antecedentes apresentaram correlação entre média e alta, isto é, evidenciaram que são mesmo antecedentes, dando argumentos concretos para a formulação da hipótese. Para verificarmos é importante observar que, conforme adotado por Mathieu e Zajac (1990, p.175), são consideradas as correlações entre 0 e 0,20 como baixas, entre 0,21 e 0,40 como médias e acima de 0,40 como altas.

Observando este critério e os dados dos resultados da meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) para os antecedentes do CO, destaca-se entre as características do trabalho, para o presente estudo: variedade de habilidades (0,21) e desafio (0,35) com correlações médias; e escopo do trabalho (0,50) com correlação alta. E entre as relações líder-grupo: interdependência de tarefas (0,22), característica do líder de estruturação (0,29), característica do líder de consideração (0,34), e liderança participativa (0,39) com correlações médias; e comunicação do líder (0,45) com correlação alta.

Assim, se as características do trabalho levantadas acima, são algumas das características que existem em um gerenciamento participativo, conforme Hackman e Oldham (1975), e são antecedentes do CO, como comprovado pelas altas correlações. E ainda, algumas das características da relação líder-grupo que indicam ser um gerenciamento participativo também são antecedentes, sobretudo a comunicação do líder e a liderança participativa. Então, estes resultados aumentam os subsídios para a proposição da hipótese.

2.3. Práticas de gerenciamento

De forma sucinta a evolução do gerenciamento, tendo como partida Taylor. Os princípios da Administração Científica de Frederick Taylor de 1911, dominaram o pensamento mundial sobre como as organizações deveriam ser administradas. O ponto principal do taylorismo é que a autoridade e tomada de decisão pertence aos níveis mais altos da organização, enquanto é exigido dos empregados dos níveis mais baixos que apenas executem, não pensem.

De acordo com Pavett e Morris (1995, p.1184):

Durante os anos cinquenta e sessenta as organizações americanas, por causa da sua efetividade, foram vistas por algumas européias como principal ameaça competitiva. O medo era que as organizações

americanas dominassem o mercado mundial por causa das suas habilidades de gerenciamento, que baseado no taylorismo, eram muito superiores a dos gerentes europeus. Porém, havia os críticos da abordagem americana tradicional de administração. Algumas das críticas vinham da forma inicial de pesquisa como o trabalho de marco realizado por Trist e associados ao Instituto Tavistock de Relações Humanas em Londres. Seu trabalho foi a fundação da teoria dos sistemas sociotécnico que está baseado em um jogo de princípios que buscam aperfeiçoar ambos os componentes social e técnico de sistema de trabalho. Outro crítico foi Likert que enfatizou as consequências sociais negativas de dar as pessoas trabalhos simplificados e padronizados e nenhuma voz na administração do seu trabalho. Continuando assim até meados dos anos setenta, onde as organizações americanas começaram a experimentar várias formas de participação. A competição global dos anos oitenta serviu como um dos principais ímpetus para a adoção de sistemas de administração participativa nos EUA. Atualmente, empresas americanas estão implementando muitas formas de participação que varia de *feedback* de pesquisa para times autônomos de trabalho a plantas de *design* de alto envolvimento. Assim, técnicas participativas parecem estar produzindo resultados favoráveis para várias companhias americanas.

Pode-se dividir as práticas de gerenciamento em quatro tipos gerais segundo Likert (**apud** Pavett e Morris, 1995), que classifica cada organização ou unidade organizacional em um, de quatro sistemas que descrevem o nível geral de participação do trabalhador. Uma organização sistema 1, é chamada "autoritária explorativá" e é caracterizada por liderança autocrática, comunicação de cima para baixo, e tomada de decisão centralizada. Uma sistema 2, é chamada "autoritária benevolenté" e pode ser descrita como paternalista, com sistema autoritário onde aos empregados é dado um pouco mais de liberdade do que em uma organização sistema 1. Dentro do sistema 2, o gerenciamento define os limites para interação, comunicação, e tomada de decisão. Uma organização sistema 3, é "consultivá" e é caracterizada por moderado grau de participação do empregado. Enquanto que o sistema 4, é o "grupo participativó" de estilo de gerenciamento. Este sistema faz extensivo uso da participação do empregado. Observou-se esta classificação por ser ainda a mais utilizada.

2.4. Gerenciamento participativo e o CO

A partir dos anos 80 constatou-se mudanças radicais e abrangentes na gestão das empresas, tais como, diminuição dos níveis hierárquicos, crescente descentralização, crescente terceirização, desvalorização da estrutura formal de cargos e tarefas, e crescente articulação do trabalho em equipe. A mudança natural dos negócios, o mercado internacional, a mudança da força de trabalho, e o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias tem sido citado por Imada (**apud** Brown, 1995) como fatores que requerem que as organizações tornem-se achatadoras na estrutura, orientadas às redes de trabalho, e mais

participativas. As atuais mudanças têm transformado a competitividade, a tecnologia, a flexibilidade e a modernização em questões diretamente vinculadas à sobrevivência das organizações (Bastos, 1993).

Estas mudanças geraram uma crise na forma tradicional de gestão, que é baseada na administração científica e engenharia. Pois começou, então, haver um aumento das diferenças entre o trabalho prescrito e o trabalho real, tornando inviável a dependência de um controle regulatório externo. A premência por rapidez nas decisões tornou impossível atingir a eficiência a partir da centralização e as novas tecnologias e mudanças culturais fizeram da competência pessoal uma peça chave que demandava mais autonomia. Segundo Brown (**apud** Brown, 1995), o modelo burocrático tradicional de organização está rendendo-se à estruturas mais flexíveis, orientadas pela contingência, e especializadas.

Surgiram então novas formas de organização do trabalho, tais como qualidade total, sistemas flexíveis de manufatura, enriquecimento de cargos, *just-in-time*, círculos de controle de qualidade, reengenharia, para citar alguns. Estas práticas de gerenciamento participativo interferem, entre outros, na estrutura, na flexibilidade, na maior liberdade do trabalhador e na polivalência.

Como novas formas de organização do trabalho, de acordo com Liu (1983), entende-se que objetivam, fundamentalmente, transformações nas formas de organizar o trabalho. Repercutindo sobre a divisão de tarefas, organização dos postos de trabalho, ritmo, qualificação e especialização necessárias, trabalho individual ou grupal, grau de autonomia e controle sobre o processo, enfim o gerenciamento do trabalho, desde o seu planejamento até o controle final. Que não deve ser confundido com melhoria de condições de trabalho que, conforme Liu (1983), significam a vontade dos parceiros sociais de colocar em prioridade os domínios da higiene, segurança e redução dos riscos, muito mais do que mudar a organização do trabalho.

Estas novas formas de organização do trabalho, conforme Silva Filho (1995), surgiram a partir do momento em que as formas existentes de organização do trabalho não traziam satisfação e prazer aos trabalhadores, pois não podiam participar de forma a oferecer a sua inteligência e criatividade.

Assim, os métodos inovadores de gestão começaram a ser amplamente utilizados pelas empresas. Como demonstra a pesquisa realizada em 875 empresas brasileiras, no ano de 1992, de acordo com Malvezzi (1995), indicando que 54,5% delas havia implantado sistema flexível de manufatura, e 43,4% tinham adotado rotatividade de tarefas. Uma outra

pesquisa realizada pela Price Waterhouse junto a 1000 grandes empresas de todo o Brasil, com resultados divulgados em março de 1993, mostrou que 60,9% das empresas haviam implantado programas de qualidade e de produtividade. Um ano após, em março de 1994 a mesma empresa divulgou novos dados, onde detectou que 85% das empresas teriam, nos últimos três anos, mudado a estrutura organizacional; 83% introduzido a informatização; 70% a terceirização; 66% reduzido os níveis hierárquicos; 78% modificado as informações gerenciais; e 72% modificado o planejamento e o controle (Buonfligio, 1995).

Todo este processo de transformação, através da ampla utilização de novas práticas gerenciais, de acordo com Bastos (1993), gerou novas expectativas, demandas e atitudes da força de trabalho. Muitas são as expectativas sobre o trabalhador, tais como, mais responsabilidade por resultados, criatividade, autonomia, competência e que sejam mais confiáveis.

Entre as características, habilidades e atitudes demandadas dos trabalhadores para atuarem nas novas formas de gestão, está o comprometimento. O comprometimento é a atitude esperada dos trabalhadores em quase todas as novas práticas de gerenciamento. Bastos (1993) coloca que as inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto-realização e crescimento. Brown (1995) diz que a chave do sucesso para o máximo de organizações em ambientes atuais de mudanças rápidas depende do racional e apropriado uso das práticas participativas, bem como do comprometimento e consistência que são muito importantes, como é a coerência ou conveniência.

2.5. Vínculos teóricos e empíricos entre comprometimento organizacional e práticas de gerenciamento

Buscando vínculos entre CO e gerenciamento, encontrou-se algumas pesquisas que apontam para a ligação entre CO e práticas de gerenciamento. Como se sabe, Sommer, Bae e Luthans (1996) reforçam que o impacto do estilo de gerenciamento nas atitudes dos empregados datam dos estudos de Hawthorne. Sommer et al. (1996) afirmam que uma suposição fundamental do movimento de relações humana, é que gerentes participativos

que provêem *feedback* positivo, bem como crítica construtiva, gerarão níveis mais altos de comprometimento entre seus empregados.

Locke e Latham (**apud** Sommer et al., 1996) têm sustentado a noção de que o estilo de gerenciamento influencia o CO. Segundo Jermier e Berkes (1979, p. 16), o "líder participativo e variabilidade da tarefa foram preditores altamente significantes de ambos, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional do subordinado". Jermier e Berkes (1979) relataram relação entre liderança participativa e CO.

Durand (1994, p.97) afirma que "... um novo movimento defende a administração participativa e a consulta aos trabalhadores", objetivando obter o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos da organização.

De acordo com Ivancevich e McMahon (1982, p.370), "como sugerido pela abordagem da qualidade do trabalho e a origem da abordagem do *feedback* é mais um atributo do trabalho do empregado do que da interação supervisor-subordinado". Ivancevich e McMahon (1982) em seu experimento encontraram que entre empregados que receberam uma série de objetivos, relataram mais alto comprometimento aqueles que auto-controlaram o próprio *feedback* do desempenho, do que aqueles que receberam *feedback* de seu supervisor.

Em um estudo de correlação, Ogilvie (**apud** Mathieu e Zajac, 1990) encontrou significativo relacionamento entre as percepções dos empregados da precisão do sistema de pagamento baseado no mérito e a honestidade das decisões promocionais e seus níveis de CO.

Duas pesquisas não sustentaram a associação de suas variáveis independentes com o CO, uma que trabalhou com uma característica de prática participativa e uma outra sobre a implantação de círculos de qualidade. Kemp, Wall, Clegg e Cordery (1983) em seu estudo comparativo, não encontraram significativa diferença nos níveis de comprometimento entre empregados trabalhando em um novo local de atividade em grupos de trabalho autônomo, comparado com um *design* organizacional tradicional. Steel, Mento, Dilla, Ovalle e Lloyd (**apud** Mathieu e Zajac, 1990) não encontraram significativa diferença nos níveis de CO dos empregados, após introduzir programas de círculos de qualidade em duas diferentes organizações.

2.6. Hipótese

Pressupõe-se que trabalhadores buscam uma maior variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, maior autonomia, *feedback* do próprio trabalho. Segundo Silva Filho (1995) um processo de gestão participativa, para se estabelecer e operar, deverá basicamente desenvolver três temas principais: a flexibilidade, o controle e a regulação. Além disto, admite-se que para um gerenciamento ser efetivamente participativo deve ter as seguintes características do trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado do trabalho, autonomia, e *feedback* do trabalho.

Sendo variedade de habilidades, desafio, escopo e identidade da tarefa características do trabalho classificadas como antecedentes do CO, de acordo com Mathieu e Zajac (1990). Então aí está a ligação.

Por outro lado, sabe-se do relacionamento entre CO e faltas, atrasos, rotatividade e desempenho. Então, estando comprometidos teriam melhoras nestes itens. Baseando-se na afirmação de Bastos (1993, p.62), que diz "a pesquisa neste domínio tem-se apoiado na postulação de que alto comprometimento leva, por exemplo, a menor rotatividade, baixo absenteísmo e melhoria do desempenho". Reichers (1985, p.466) em seu estudo também identificou vários trabalhos que apontavam para estes relacionamentos sendo o comprometimento uma variável independente. Entre eles estão, por exemplo, Angle e Perry relacionamento com atraso e rotatividade; Larson e Fukami com faltas, rotatividade e desempenho; Steers com frequência e rotatividade; e Koch e Steers com faltas e rotatividade.

Assim, buscou-se verificar o nível de CO de trabalhadores que estejam sob uma prática de gerenciamento tradicional e o nível de CO de trabalhadores sob uma prática de gerenciamento participativo.

Baseada na discussão acima, propõem-se a seguinte hipótese:

H: Será relatado níveis mais altos de comprometimento organizacional para prática de gerenciamento participativo do que para o gerenciamento tradicional.

3

MÉTODO

3.1. Estabelecendo a pesquisa

A pesquisa foi realizada em duas indústrias da área de transformação de Santa Catarina, sendo uma na fabricação de produtos alimentícios – agroindústria (empresa A), e outra na fabricação de artigos de plástico (empresa B).

A empresa A foi escolhida por ser uma empresa que ainda mantinha alguns setores com um gerenciamento tradicional. A empresa estava em um processo de implantação de gerenciamento da qualidade total. Então, foram escolhidos dois setores, um onde ainda não havia sido implantado o novo sistema, e outro, onde o gerenciamento da qualidade total estava começando a ser implantado. Considerou-se o tipo de gerenciamento tradicional baseado em observações e entrevistas, tendo sido assim também classificado pelos gerentes da qualidade, de recursos humanos e pelos gerentes dos setores específicos.

A empresa B foi escolhida por trabalhar com a administração participativa, fazendo com que todos os trabalhadores estejam envolvidos no processo gerencial da empresa. Possui também, o sistema de remuneração variável que proporciona à todos a participação nos resultados da empresa. Também por ser uma das empresas do estado de Santa Catarina com uma das melhores gestões de recursos humanos, conforme a Associação Brasileira de Recursos Humanos, o que é um reflexo da administração participativa. O programa de administração participativa possui mecanismos para a participação dos colaboradores como o roteiro para análise de sugestões; o programa de sugestão; e o grupo de reunião para a qualidade. Todos os colaboradores são vistos como fonte de idéias. Assim, são incentivados

a participar ativamente nas decisões da empresa, a apresentar novas idéias, colocar a criatividade em prática e contribuir decisivamente com o seu potencial de trabalho.

Assim, a empresa A é a empresa com gerenciamento tradicional, e a empresa B aquela com gerenciamento participativo.

3.2. Participantes

Os dados foram coletados de 265 trabalhadores. Sendo 99 participantes da empresa A, onde 41,41% (41) da amostra eram mulheres e 58,59% (58) eram homens. E 166 participantes da empresa B, onde 33 eram mulheres, representando 19,88%, e 128 eram homens, representando 77,11%, e os 3,01% restantes da amostra não responderam a este item.

3.3. Procedimentos

Após identificadas as empresas, os gerentes de recursos humanos, de qualidade e ainda os setoriais, foram contatados para organizar a participação. Desta forma, em ambas as empresas estes gerentes ajudaram na seleção de uma amostra representativa de trabalhadores, isto é, 99 para a empresa A e 166 para a empresa B. Na empresa A foram escolhidos os departamentos onde ainda não haviam implantado ou estavam na fase inicial de implantação do gerenciamento da qualidade total. E dentro destes departamentos foram escolhidos aleatoriamente os trabalhadores, procurando não prejudicar a produção da empresa. Na empresa B também aleatoriamente, porém entre o total dos empregados. Assim, conseguiu-se uma amostra representativa para o objetivo deste trabalho.

Os dados foram coletados na empresa A e na empresa B, nesta ordem.

Cinco passos gerais foram seguidos em ambas as empresas:

1. Os gerentes departamentais foram primeiramente entrevistados sobre a natureza geral do trabalho e sobre a percepção do tipo de gerenciamento adotado, objetivando classificar o tipo de gerenciamento.

2. Os coordenadores foram também entrevistados com o mesmo objetivo de classificar o gerenciamento.
3. Os trabalhadores em seus postos de trabalho foram observados e entrevistados informalmente.
4. Os dados foram coletados sempre em um local próximo ao posto de trabalho do participante. E foram coletados em um setor para depois passar para outro.
5. Foi enfatizado de que a participação era voluntária, e de que os resultados eram sigilosos, sendo que nenhum trabalhador desistiu de participar.

Porém, alguns procedimentos foram criados exclusivamente para cada empresa, em função de circunstâncias locais.

3.3.1. Empresa A

Em conversas na empresa descobriu-se que o nível educacional dos trabalhadores era muito baixo. Verificou-se então, que a dificuldade em responder o questionário seria grande. Assim, em conversa com o gerente chegou-se a duas possibilidades: inverter as questões escritas de forma negativa ou aplicar a forma reduzida do questionário. Abandonar as questões negativas não seria interessante para a empresa, tendo em vista os importantes dados levantados nestas questões. Como solução ficou a seguinte proposição: transformação das seis questões negativas em positivas.

Também em virtude desta dificuldade, isto é, o nível educacional dos participantes, houve a necessidade dos questionários serem aplicados aos trabalhadores individualmente pela própria pesquisadora.

3.3.2. Empresa B

Na empresa B, devido ao nível escolar ser mais alto, foi aplicado o questionário original e completo.

Aqui por contar-se com psicólogas da própria empresa, o questionário foi aplicado em grupos, porém nunca superior a 10 pessoas. Após o questionário entregue era feito um esclarecimento geral e os participantes respondiam individualmente.

3.4. Variáveis

3.4.1. Comprometimento organizacional

Será tomado aqui, a conceituação para o CO de Porter et al. (1974, p.604), isto é, “...a força relativa da identificação de um indivíduo com uma organização particular e o envolvimento com esta organização” .

3.4.2. Práticas de gerenciamento

A definição da prática de gerenciamento neste trabalho, foi baseada nas observações e entrevistas, contrapostas com definições e classificações da literatura. Um dos embasamentos foi a definição de Jermier e Berkes (1979) para o tipo de liderança. Assim, liderança participativa tenta envolver o subordinado consultivamente em decisões que consideram assuntos relacionados ao trabalho. Enquanto que liderança instrumental, que se enquadra ao que foi chamado aqui de tradicional, deixa clara as expectativas, nomeando tarefas específicas, e especificando procedimentos a serem seguidos.

Uma outra base para a identificação da prática de gerenciamento foi a definição de Likert (**apud** Pavett e Morris, 1995) que classifica cada organização ou unidade organizacional em um, de quatro sistemas que descrevem o nível geral de participação do trabalhador. A “autoritária explorativa”, caracterizada por liderança autocrática, comunicação de cima para baixo, e tomada de decisão centralizada. A “autoritária benevolente”, descrita como paternalista, com sistema autoritário; o gerenciamento define os limites para interação, comunicação, e tomada de decisão. A “consultiva”, caracterizada por moderado grau de participação do empregado. E a “grupo participativo” de estilo de gerenciamento, que faz extensivo uso da participação do empregado.

Algumas características do trabalho também serviram de parâmetros para identificar o gerenciamento. Para tanto, foram observadas as definições de Hackman e Oldham (1975, p.161) para as características:

- Variedade de habilidade - O grau para o qual um trabalho requer uma variedade de atividades diferentes em executar o trabalho, que envolve o uso de várias habilidades diferentes e talentos do empregado.

- Identidade da tarefa - O grau para o qual o trabalho requer conclusão de um "pedaço inteiro" e identificável de trabalho, isto é, fazer um trabalho do princípio ao fim com um resultado visível.
- Significado da tarefa - O grau para o qual o trabalho tem um impacto significativo nas vidas ou trabalho de outras pessoas, se na organização imediata ou no ambiente externo.
- Autonomia - O grau para o qual o trabalho provê liberdade significativa, independência e discricção para o empregado programar o trabalho e determinar os procedimentos a serem usados na sua execução.
- *Feedback* do próprio trabalho - O grau para o qual executar as atividades requeridas pelo trabalho resulta ao empregado obter informação direta e clara sobre a efetividade do seu desempenho.

Assim, a prática de gerenciamento foi estabelecida através de questões simples feitas aos gerentes envolvidos no processo, e por observações da forma como os trabalhadores estavam sendo gerenciados. Além disto, verificou-se a política de recursos humanos adotada, e ainda, se havia algum tipo de mecanismo para que houvesse a participação do trabalhador nas decisões que envolviam assuntos relacionados ao seu trabalho.

3.5. Instrumento

O comprometimento organizacional foi medido com a escala de CO, isto é, o Questionário de Comprometimento Organizacional (Anexo 2 e 3) de Mowday et al. (1979). O QCO é composto de 15 itens, sendo que pode ser reduzido para 9 itens de acordo com o interesse do pesquisador. Os itens da versão reduzida são todos expressos positivamente, enquanto que os outros itens são expressos negativamente e seus escores são invertidos para prevenir parcialidade. As respostas para cada item são medidas numa escala do tipo Likert de 7 pontos, com os seguintes âncoras: discordo plenamente, discordo muito, discordo levemente, nem discordo nem concordo, concordo levemente, concordo muito, e concordo plenamente.

O QCO desenvolvido por Mowday et al. (1979) é o que tem sido mais amplamente utilizado por ter alcançado níveis altos de confiabilidade e validade convergente,

discriminante e preditiva, bem como por possuir aceitáveis propriedades psicométricas (Flynn e Tannenbaum, 1993).

3.6. Análise dos dados

O primeiro passo para que os dados sejam analisados é a análise do instrumento. A escala de CO utilizada passará por uma análise da sua confiabilidade; logo passará por uma análise dos itens; e após as respostas serão inter-correlacionadas e submetidas a um procedimento de análise fatorial.

Para verificar se a forma de gerenciamento está associada ao CO será aplicado o teste t de Student para comparar os escores totais nas empresas A e B.

Será utilizado o software *Statistica* e adotou-se um nível de significância de 5%.

Nos Anexos 4 e 5, encontra-se os dados dos 265 respondentes desta pesquisa, para a empresa A e para a empresa B, respectivamente.

4

RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Caracterização dos participantes

Na coleta de dados procura-se observar o sexo, a idade, o nível de escolaridade, e o tempo de serviço dos participantes, com a inclusão destes itens simples no questionário.

Do total da amostra para a empresa A (n=99), 58,59% são do sexo masculino e 41,41% são do sexo feminino, como observa-se na tabela 4.1, o que demonstra não haver grande discrepância quanto ao sexo. Da amostra para a empresa B (n=166), 77,11% são homens e 19,88% são mulheres, havendo uma predominância de homens. Como apresenta a mesma tabela, 5 participantes não responderam a esta pergunta.

Tabela 4.1: Distribuição dos funcionários segundo o sexo

Sexo	Empresa A		Empresa B	
	n	%	n	%
Masculino	58	58,59	128	77,11
Feminino	41	41,41	33	19,88
Não responderam	-	-	05	3,01

Na tabela 4.2, percebe-se que a maioria dos trabalhadores na empresa A, isto é, 76,76%, tem idade na faixa dos 21 aos 40 anos, bem como na empresa B, onde encontra-se 74,10% dos trabalhadores nesta faixa.

Tabela 4.2: Distribuição dos funcionários segundo a idade

Idade (anos)	Empresa A		Empresa B	
	n	%	N	%
até 20	12	12,12	22	13,25
de 21 a 30	44	44,44	86	51,81
de 31 a 40	32	32,32	37	22,29
de 41 a 50	08	8,08	11	6,63
mais de 50	03	3,03	02	1,20
Não responderam	-	-	08	4,82

Também foi acessada a escolaridade, como mostra a tabela 4.3. Verificou-se como é baixo o nível de escolaridade dos participantes para a empresa A, onde 90,91% cursaram até o primeiro grau, e somente 9,09% tem até o segundo e terceiro graus conjuntamente. Na empresa B a maioria, isto é, 63,26% possuem até o segundo grau, seguidos por 20,48% que possuem até o terceiro grau. Juntos somam 83,74%, ou seja, o nível de escolaridade é considerado alto.

Tabela 4.3: Distribuição dos funcionários segundo a escolaridade

Escolaridade (grau)	Empresa A		Empresa B	
	n	%	n	%
até 1º	90	90,91	26	15,66
até 2º	07	7,07	105	63,26
até 3º	02	2,02	34	20,48
Não responderam	-	-	01	0,60

O tempo de serviço foi dividido em 3 subgrupos, adotando a subdivisão de Cohen (1991): até 2 anos, de 3 a 8 anos, e 9 anos ou mais. E as fases da carreira foram baseadas no tempo de serviço, de onde, o primeiro subgrupo representa o estágio inicial da carreira, o segundo representa a fase meio, e o terceiro subgrupo representa a fase recente ou final.

Então, como mostra a tabela 4.4, o tempo de serviço, tanto para a empresa A, como para a empresa B, tem uma predominância no primeiro grupo, isto é, até dois anos na empresa, o que demonstra que a maioria dos participantes estão na fase inicial na empresa. No entanto na empresa B, uma fatia bastante grande (33,13%) dos participantes, encontram-se no grupo de 3 a 8 anos de serviço, ou seja, na fase média, como considera Cohen (1991).

Tabela 4.4: Distribuição dos funcionários segundo o tempo de serviço

Tempo na empresa (anos)	Empresa A		Empresa B	
	n	%	n	%
até 2	66	66,67	86	51,81
de 3 a 8	17	17,17	55	33,13
9 ou mais	16	16,16	23	13,86
Não responderam	-	-	02	1,20

4.2. Análise do instrumento

O QCO, escala utilizada na pesquisa para coletar os dados, passou por uma análise do instrumento. Pois, só se tem notícia de duas utilizações desta escala no Brasil [Borges-Andrade, Asanasief e Silva (**apud** Bastos, 1993) e por Bastos (1993)], porém não em Santa Catarina. Assim, a primeira parte desta análise, compõe uma análise da confiabilidade do instrumento, isto é, a escala de CO.

Então, foi realizada uma análise estatística avaliando a sua confiabilidade, e posteriormente uma análise dos itens, incluindo uma análise fatorial. Foi utilizado o software *Statistica*.

O tamanho da amostra segundo Nunnally (1978, p.279) deve ser de pelo menos cinco participantes por item, sendo tro mínimo tolerado. Logo, neste caso, demanda uma amostra de pelo menos 75 trabalhadores. Trabalhamos então, com a amostra total, ou seja, os 265 casos.

4.2.1. Análise da confiabilidade

De acordo com Neves (1980), a confiabilidade refere-se a estabilidade, equivalência e/ou consistência das mensurações. É o grau de precisão da mensuração obtida através do instrumento. A consistência interna é uma das formas mais utilizadas para se determinar a confiabilidade de um instrumento. Isto porque o método auxilia na avaliação de uma das mais importantes fontes de erros de mensuração que é a amostragem de itens. Uma das formas de determinar a consistência interna é através do coeficiente α de Cronbach.

A análise da confiabilidade foi feita em duas etapas:

- análise da média e desvio padrão de cada questão; e,
- análise do coeficiente α de Cronbach.

Análise da média e desvio padrão de cada questão

O desvio padrão avalia a dispersão do conjunto de valores em análise; considerando-se os desvios de cada valor em relação a média do conjunto.

Como observa-se na tabela 4.5, o nível médio de CO varia de 3,26 à 6,30. E os desvios padrão variam de 1,16 à 2,26, indicando uma heterogeneidade nas respostas.

Tabela 4.1: Médias e desvios padrão dos escores dos itens do QCO

Item	Média	Desvio padrão
Q1	6,16	1,16
Q2	5,72	1,51
Q3	5,38	1,86
Q4	4,71	2,19
Q5	5,02	1,92
Q6	5,92	1,51
Q7	3,26	2,26
Q8	5,67	1,66
Q9	4,86	2,10
Q10	5,92	1,52
Q11	5,05	1,94
Q12	4,54	2,06
Q13	6,11	1,27
Q14	5,00	1,86
Q15	6,30	1,44
Total Geral	5,31	1,75

Análise do coeficiente α de Cronbach

A análise do coeficiente α é feita a fim de verificar se o instrumento em estudo é confiável. Segundo Neves (1980), o coeficiente α é a fórmula para determinação da confiabilidade baseada na consistência interna de instrumentos que visam medir sentimentos (reações pessoais, preferências, interesses, atitudes, valores) e que como tal não contém uma resposta que seja correta. Este coeficiente é uma medida geral de associação dos itens.

De acordo com Sternick (1976), para fins de decisão, um coeficiente de confiabilidade de 0,70 é considerado aceitável. Conforme Nunnally (1978), coeficientes α de pelo menos 0,8 indicam que o instrumento é considerado confiável, conseqüentemente, coeficientes α abaixo de 0,8 levam à conclusão de que o instrumento apresenta problemas.

A confiabilidade de consistência interna medida por Mowday et al. (1979) para o seu Questionário de Comprometimento Organizacional, através de quatro períodos de tempo, apresentou coeficiente α variando de 0.82 à 0.93. Segundo Tyree Jr. (1996) desde o final da década de 70, a confiabilidade para esta escala tem permanecido alta para uma variedade de estudos.

Aqui no Brasil, a escala foi validada por Borges-Andrade, Asanasief e Silva (**apud** Bastos, 1993) para servidores de uma instituição de pesquisa agropecuária, onde se encontrou uma estrutura unifatorial e coeficiente α de confiabilidade de 0.82. Em outra pesquisa, também no Brasil, sobre medida de comprometimento no contexto de trabalho, em um estudo preliminar de validade discriminante, Bastos (**apud** Bastos, 1993) confirma a natureza unifatorial da escala tendo encontrado um coeficiente α de confiabilidade de 0.87.

No resumo dos resultados gerais dos dados da escala, encontrou-se para o escore total uma média de 79,64; um desvio padrão de 12,94; e a média de correlação entre itens foi de 0,21, para os 265 casos.

O coeficiente α de Cronbach medido foi 0,77 e o coeficiente α padronizado 0,80.

Nos coeficientes de correlação, tabela 4.6, pode-se observar que a questão Q7 é a que apresenta a menor correlação (-0,03). Assim, percebe-se que ela é a questão que se apresenta mais fracamente relacionada com as demais questões do instrumento.

Tabela 4.2: Análise de correlação entre os itens da escala de CO

Item	Média se <i>deletado</i>	Variação se <i>deletado</i>	Desvio padrão se <i>deletado</i>	Correlação item-total	α se <i>deletado</i>
Q1	73,48	155,79	12,48	0,34	0,76
Q2	73,92	143,66	11,99	0,58	0,74
Q3	74,26	151,59	12,31	0,26	0,76
Q4	74,93	150,13	12,25	0,22	0,77
Q5	74,62	150,70	12,28	0,27	0,76
Q6	73,72	142,75	11,95	0,61	0,74
Q7	76,38	163,65	12,79	-0,03	0,80
Q8	73,97	144,69	12,03	0,49	0,74
Q9	74,78	144,88	12,04	0,35	0,76
Q10	73,72	144,83	12,03	0,54	0,74
Q11	74,59	142,44	11,93	0,45	0,75
Q12	75,10	147,90	12,16	0,30	0,76
Q13	73,53	148,54	12,19	0,54	0,75
Q14	74,65	139,83	11,82	0,54	0,74
Q15	73,34	146,10	12,09	0,54	0,74

Então, faz-se um teste *deletando-se* a Q7 para analisar os resultados obtidos, principalmente o coeficiente α . Tendo ele assumido o valor de 0,80.

Logo, a partir destes resultados o coeficiente α é considerado adequado e o instrumento é tido como confiável.

4.2.2. Análise dos itens

Para analisar o comportamento de um item no instrumento, obteve-se os coeficientes de correlação linear de Pearson, apresentados na tabela 4.7. Novamente observa-se que a Q7 é a questão que está menos relacionada com o resto do conjunto.

Tabela 4.1: Matriz de correlação item/item

Item	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Q1	1,00														
Q2	0,32	1,00													
Q3	0,14	0,20	1,00												
Q4	0,02	0,11	0,02	1,00											
Q5	0,14	0,24	-0,05	0,11	1,00										
Q6	0,30	0,55	0,14	0,19	0,31	1,00									
Q7	-0,03	0,03	-0,02	-0,15	0,01	-0,02	1,00								
Q8	0,26	0,39	0,22	0,20	0,20	0,36	-0,11	1,00							
Q9	0,15	0,23	0,33	0,10	-0,04	0,21	0,11	0,18	1,00						
Q10	0,27	0,43	0,14	0,22	0,12	0,51	-0,11	0,41	0,24	1,00					
Q11	0,17	0,24	0,20	0,16	0,27	0,33	0,04	0,21	0,29	0,23	1,00				
Q12	0,16	0,21	0,16	0,08	0,08	0,22	0,04	0,18	0,17	0,16	0,26	1,00			
Q13	0,30	0,47	0,24	0,19	0,23	0,43	-0,06	0,44	0,22	0,39	0,25	0,04	1,00		
Q14	0,14	0,43	0,11	0,30	0,25	0,44	-0,05	0,39	0,10	0,44	0,23	0,25	0,43	1,00	
Q15	0,25	0,42	0,09	0,16	0,17	0,45	0,04	0,31	0,25	0,56	0,28	0,09	0,45	0,45	1,00

4.2.3. Análise fatorial

A análise fatorial pode ser aplicada para reduzir o número de dimensões de análise das variáveis observadas, e para detectar a estrutura nos relacionamentos entre variáveis, isto é, agrupar variáveis.

Para o presente estudo, a análise fatorial foi realizada pelo método de análise dos componentes principais. A análise dos componentes principais calcula as médias de cada variável, e no resumo dos dados, cruzam-se duas variáveis. Logo, resume a correlação de duas variáveis em um único fator. A correlação entre duas variáveis pode ser estendida à múltiplas. Por fim, extrai-se os componentes principais. A extração da quantidade de componentes principais se dá através do método VARIMAX do fator, o que implica em minimizar a variação em torno do fator.

Realizou-se a análise dos componentes principais, para apontar os itens que se agrupam para definir um fator. Num primeiro momento não rotacionados, e após, a fim de refinar o resultado, discriminando melhor os componentes, foram rotacionados pelo método VARIMAX normalizado.

O QCO possui questões que abrangem as três dimensões da conceituação do CO, ou seja, esforço, identificação e lealdade, que seriam os três fatores, *a priori*, esperados. A identificação das questões em cada um dos três fatores é baseada em Tyree Jr. (1996), em seu estudo de conceituar e medir o comprometimento para o ensino de segundo grau. Onde os itens Q1 e Q8 estariam no fator esforço; os itens Q2, Q5, Q6, Q10 e Q12 no fator identificação; os itens Q3, Q4, Q7, Q9 e Q11 no fator lealdade; sendo que os itens Q13, Q14 e Q15 ficariam separados destes agrupamentos, porém não em um agrupamento único. Porém, Tyree ressaltou que embora o CO seja conceituado multidimensionalmente, ele é medido unidimensionalmente.

Na tabela 4.8, encontramos a rotação dos valores através do método Varimax normalizado, para a extração dos componentes principais, utilizando-se um coeficiente maior ou igual a 0,70. Os Anexos 6 e 7, apresentam dados utilizados para a obtenção da tabela 4.8.

Tabela 4.1: Fatores rotacionados pelo método VARIMAX normalizado

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Q1	0,41	0,22	0,08
Q2	0,70*	0,18	0,06
Q3	0,09	0,75*	-0,09
Q4	0,31	-0,01	-0,47
Q5	0,55	-0,38	0,28
Q6	0,76*	0,08	0,04
Q7	0,00	0,06	0,76*
Q8	0,57	0,21	-0,28
Q9	0,19	0,72*	0,11
Q10	0,66	0,19	-0,25
Q11	0,46	0,29	0,27
Q12	0,27	0,33	0,23
Q13	0,65	0,18	-0,19
Q14	0,70*	-0,01	-0,17
Q15	0,68	0,11	-0,04

Mas como pode-se observar, não é possível agrupar os itens dentro dos três fatores esperados. Assim, conclui-se que o instrumento é de natureza unifatorial.

4.3. Comparação do CO nas duas empresas

Para verificar se a prática de gerenciamento está associada ao CO, aplicou-se o teste t de Student para amostras independentes.

Este teste tem como base a comparação entre as médias das duas amostras, levando em consideração também, o tamanho da amostra e o desvio padrão.

Assim, propõe-se:

$$H_0: \mu_A = \mu_B, \text{ e}$$

$$H_1: \mu_A \neq \mu_B$$

μ_A : média dos escores totais de CO para empresa A

μ_B : média dos escores totais de CO para empresa B

Adotando-se um nível de significância para o teste de 5%, isto é, $\alpha=0,05$, baseando-se em Barbetta (1998), que diz ser este o valor adotado em pesquisa social.

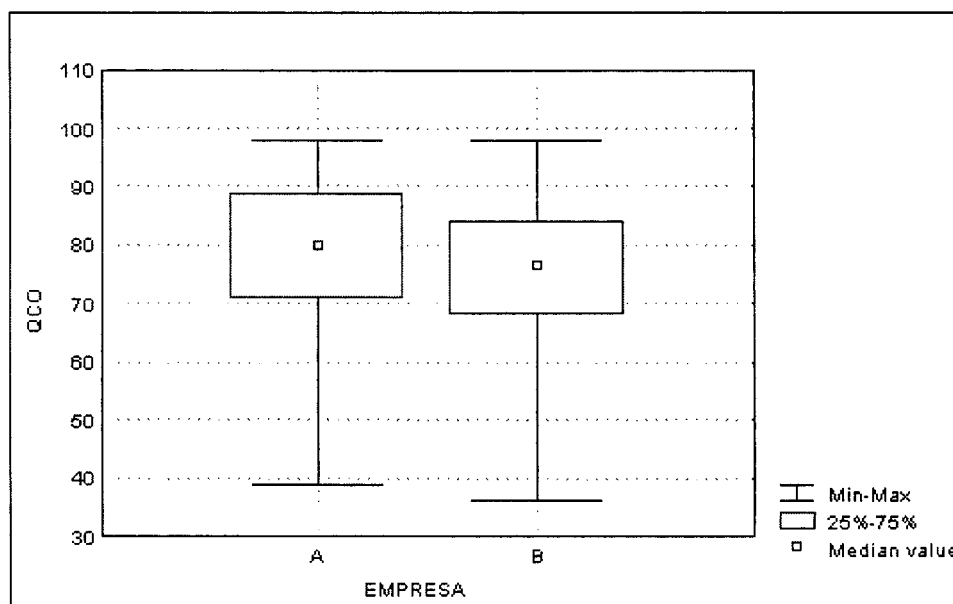


Figura 4.1 – Diagrama de caixa para o escore total de CO segundo o tipo de empresa

Tabela 4.1: Resultados do teste t

	n_A	n_B	Média A	Média B	S_A	S_B	gl	t	p
QCO	99	166	78,81	74,93	13,63	12,12	263	2,41	0,02

Onde: n = amostra; S = desvio padrão; gl = nº de graus de liberdade das duas amostras agregadas; t = valor do t de Student; e p = probabilidade de significância.

Assim, como o teste é bilateral, a probabilidade de significância p é igual a 0,02. Logo, o teste conclui que os dados mostram evidência suficiente de que H_0 é rejeitado, sendo muito pouco provável que as médias sejam iguais. Logo, rejeita-se a H_0 e afirma-se a H_1 , que considera que a $\mu_A \neq \mu_B$.

4.4. Discussão

4.4.1. Sobre o instrumento

Então, pelos resultados da análise fatorial, pode-se confirmar a composição unifatorial da escala, o que é consistente com os resultados obtidos por Borges-Andrade, Asanasief e Silva (**apud** Bastos, 1993) e por Bastos (1993). Também Tyree Jr. (1996), afirma que o CO é medido unidimensionalmente.

Pode-se concluir também, que a questão Q7 foi a que apresentou as maiores discrepâncias, em quase todas as análises feitas para o instrumento. Começando pela média e desvio padrão, já que resultou na menor média e no maior desvio padrão. O que indica ser uma questão problemática, resultando em tanta heterogeneidade nas respostas. Na análise fatorial, a Q7 foi a que apresentou o menor coeficiente, muito distante do resultado para o resto do conjunto. Então, a Q7 deve, ou ser redigida novamente, ou excluída, para garantir uma melhor confiabilidade do instrumento.

4.4.2. Sobre o comprometimento organizacional

Os achados deste estudo indicam que outros fatores, segundo Lawler (**apud** Pavett e Morris, 1995), os valores culturais e sociais, a natureza da força de trabalho, o tipo de produto ou serviço produzido e do ambiente do negócio, precisam ser controlados, para poder observar-se o relacionamento do CO com a prática de gerenciamento. Pois, estes fatores influenciam a efetividade do estilo de gerenciamento, deixando margem para que os níveis de CO possam ficar obscuros.

A média de escores totais de CO para a empresa com prática de gerenciamento tradicional foi maior do que para a empresa com prática de gerenciamento participativo. O que rejeita, estatisticamente a hipótese (H) que diz que: será relatado níveis mais altos de comprometimento organizacional para prática de gerenciamento participativo do que para o gerenciamento tradicional. Mas a diferença sendo muito pequena permite concluir que os trabalhadores são comprometidos com suas organizações em ambas as empresas.

Algumas observações são pertinentes para elucidar os resultados.

O aspecto da cultura formal dos trabalhadores deve ser considerado já que o QCO é composto de itens com considerável dificuldade de interpretação. E, como observado, o nível de escolaridade na empresa A (90,91% dos trabalhadores tendo cursado até o primeiro grau) foi bem inferior ao da empresa B (83,74% é a soma dos trabalhadores que cursaram até o segundo grau com os que cursaram até o terceiro grau).

Como observou-se nos resultados, a empresa A, com prática de gerenciamento tradicional, apresentou a média de escores totais de CO maior. Um estudo de O'Reilly e Caldwell (1981) sustenta que no início da carreira os trabalhadores são mais comprometidos. Eles reconhecem que comportamentos durante o período inicial de emprego podem agir para ligar o empregado à firma por um processo de realinhamento cognitivo de atitudes prévias. Podemos observar que para este estudo, a empresa A possui 66,67% dos trabalhadores no estágio inicial da carreira, contra 51,81%, na empresa B. Talvez seja uma causa da média, para a empresa A, ter dado resultado maior.

De acordo com Hrebiniack e Alutto (1972), o CO aumenta com a idade. Este relacionamento foi modestamente relatado para este trabalho já que a maior porcentagem na faixa etária mais idosa foi para a empresa A.

O Código de Ética (Anexo 1) da empresa A, pode ter influenciado no resultado desta empresa, já que um dos itens deste código se refere a lealdade. Levando talvez, a uma tendência a respostas positivas quando se referia a palavra leal ou lealdade.

O aspecto cultural não pode ser negligenciado, levando em consideração os valores culturais e sociais, tendo em vista a localização das empresas. A empresa A está no município de São José (colonização portuguesa), e a empresa B na cidade de Joinville (colonização alemã). De acordo com Lawler (**apud** Pavett e Morris, 1995), a efetividade de um particular estilo de gerenciamento, depende de muitos fatores, dos valores culturais e sociais, da natureza da força de trabalho, do tipo de produto ou serviço produzido e do

ambiente do negócio. Ainda, Pavett e Morris (1995), encontraram suporte para comprovar que grupos compostos de pessoas de tradições culturais coletivistas (asiáticos, hispânicos, e afro-americanos) mostraram comportamentos mais cooperativos do que grupos compostos de pessoas de tradições culturais individualísticas. Pavett e Morris (1995), afirmam também que o individualismo-coletivismo tem um impacto não somente na cooperação mas também em conceitos como CO, equidade, estilos gerenciais, e motivação.

E conforme Costa (1991), o sucesso dos modelos participativos no Japão, deveu-se em grande parte, em função do espírito participativo e de auto-disciplina do seu povo. Além disto, houve uma grande preocupação com a solução de problemas sociais e com o desenvolvimento pessoal do homem nestas últimas décadas. Conforme pesquisa realizada por Luthans, McCaul e Dodd (**apud** Randall, 1987), os trabalhadores japoneses são mais comprometidos para as organizações do que são os trabalhadores americanos e que este nível de comprometimento explica a maior produtividade da força de trabalho japonesa. Assim, conforme Randall (1987), administradores americanos necessitam aprender como lidar e como administrar os reduzidos níveis de comprometimento de seus empregados.

5

CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

5.1. Conclusões

A questão é, prática de gerenciamento participativo relata nível mais alto de comprometimento organizacional.

A média de escores totais de CO para a empresa A, com prática de gerenciamento tradicional, estatisticamente, foi maior do que para a empresa B, com prática de gerenciamento participativo. Sendo assim, a hipótese H (será relatado níveis mais altos de comprometimento organizacional para prática de gerenciamento participativo do que para o gerenciamento tradicional), não será nem completamente aceita ou rejeitada. Embora, em valores absolutos ela tenha sido rejeitada.

No entanto, sendo a diferença entre a média da empresa A e da empresa B considerada muito pequena, não permite concluir que apenas os trabalhadores da empresa A sejam comprometidos. A diferença foi considerada pequena tendo em vista o teor das questões. Então, o que conclui-se é que tanto os trabalhadores sob a prática de gerenciamento participativo como sob a prática de gerenciamento tradicional são comprometidos com sua organização.

Mas esta proximidade no resultado faz com que admita-se concluir que o relacionamento entre CO e práticas de gerenciamento talvez possa ser ao contrário, isto é, que o nível de CO aumente quanto mais tradicional for a prática de gerenciamento. Mas isso dependeria de muitos outros fatores, o que somente um outro estudo poderia verificar. Isto leva a outra conclusão, ou seja, um dos fatores que deve ser levado em consideração é o cultural. O aspecto cultural e a cultura organizacional são aspectos que não podem ser negligenciados, e devem ser aprofundados em outros estudos.

O resultado, não elimina a possibilidade de relacionamento entre CO e prática de gerenciamento.

Embora modestamente, pode-se concluir como Hrebiniack e Alutto que o CO aumenta com a idade.

Pode-se concluir concordando com os achados de O'Reilly e Caldwell (1981) que os trabalhadores são mais comprometidos no início da carreira.

Conclui-se também que o QCO é válido inter-culturalmente.

Finalmente, duas outras possíveis conclusões: que possa ter havido um problema de estratégia, ou ainda, por a pesquisa basear-se em dados dos EUA, já que no Brasil não se tem notícias de pesquisas relacionando prática de gerenciamento a CO.

5.2. Sugestões para futuras pesquisas

A dificuldade deste estudo está em perceber a variação da associação das variáveis independentes com as dependentes, em função de não se conseguir controlar todas as variantes. Percebe-se que a variável cultural e a situação conjuntural em que a empresa está inserida, e a própria cultura organizacional da empresa tenha alguma influência sobre as variáveis estudadas. Assim, sugere-se um aprofundamento sobre a variável cultural e sua influência no CO no Brasil. Para tanto sugere-se inserir questões no questionário, de aspecto cultural para caracterizar os valores culturais dos funcionários.

Futuras pesquisas deveriam examinar quais os fatores são antecedentes do CO no Brasil.

Sugere-se aplicar o QCO com a Q7, ou adaptada, ou excluída.

Sugere-se também, controlar na delimitação da amostra para que seja o mais homogênea possível, em termos das tecnologias usadas, culturas diferenciadas, nível educacional e tempo de serviço. Enfim, caracterizar a população e a organização, procurando a homogeneização.

Por fim, sugere-se tentar retificar as limitações no corrente estudo, como também, prover reprodução e testes de generalização dos achados informados aqui, continuando a especificar as causas do CO.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, N.J.; and MEYER, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, v.63, n.1, p.1-18.
- BARBETTA, P.A. (1998). *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: Ed. UFSC. 284p.
- BASTOS, A.V.B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, v.33(3), Mai/Jun, p.52-64.
- BECKER, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, v.66, p.32-40.
- BROWN, O.Jr. (1995). The development and domain of participatory ergonomics. In: *Proceedings IEA World Conference, 3rd Latin American Congress, and 7th Brazilian Ergonomics Congress*, p.28-31.
- BUONFIGLIO, M.C. (1995). A nova racionalização produtiva (reestruturação, administração participativa, programas de qualidade): natureza e efeitos. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, p.536-541.
- COHEN, A.; and LOWENBERG, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. *Human Relations*, v.43, n.10, p.1015-1050.
- COHEN, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: a meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, v.64, p.253-268.
- COSTA, M.L. (1991). *Como imitar os japoneses e crescer (sem frescuras)*. 2.ed. Florianópolis.

- DURAND, J.P. (1994). A tecnologia da informação e o legado do taylorismo na França. *Revista de Administração de Empresas*, v.34(1), p.82-99.
- FLYNN, David M.; TANNENBAUM, Scott I. (1993). Correlates of organizational commitment: differences in the public and private sector. *Journal of Business and Psychology*, v.8(1), Fall, p.103-116.
- HACKMAN, J.R.; and OLDHAM, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, p. 159-70.
- HREBINIAK, L.G.; and ALUTTO, J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, v.17, p.555-573.
- IVANCEVICH, J.M.; and McMAHON, J.L. (1982). The effects of goal setting, external feedback, and self-generated feedback on outcome variables: A field experiment. *Academy of Management Journal*, v.25, p.359-372.
- JERMIER, J.M.; and BERKES, L.J. (1979). Leader behavior in a police comand bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, v.24, p.01-23.
- KEMP, N.J.; WALL, J.D.; CLEGG, C. W.; and CORDERY, J.L. (1983). Autonomous work groups in a green field site: A comparative study. *Journal of Occupational Psychology*, v.56, p.271-288.
- LIU, Michel. (1983). Les nouvelles logiques en organization du travail. *Revue Française de Gestion*, n.41, juin/juillet/août, p.15-19.
- LUTHANS, F.; BAACK, D.; TAYLOR, L. (1987). Organizational commitment: analysis of antecedents. *Humans Relations*, v.40, n.4, p.219-236.
- MALVEZZI, S. (1995). *A nova trajetória da gestão de recursos humanos*. Palestra proferida para o 1º Ciclo de Estudos em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Florianópolis.
- MATHIEU, J.E.; and ZAJAC, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedentes, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v.108, n.2, p.171-194.

- McGEE, G.W.; and FORD, R.C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, v.72, n.4, p.638-642.
- MEYER, J.P.; and ALLEN, N.J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, v.69, n.3, p.372-378.
- MORROW, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, v.8, n.3, p.486-500.
- MOTTAZ, C.J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, v.41, n.6, p.467-482.
- MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; PORTER, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v.14, p.224-247.
- NEVES, E.P. (1980). *Validade e confiabilidade de instrumentos de coleta de dados*. Palestra proferida durante a Semana da Pesquisa. CCS-UFSC. Transformada em *Apostila da disciplina de Metodologia de Pesquisa I*. Mestrado em Ciências da Enfermagem.
- NUNNALLY, J.C. (1978). *Psychometric theory*. 2.ed. New York, MacGraw-Hill. 701p.
- O'REILLY, C.A.; and CALDWELL, D.F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: some evidences of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, v.26, p.597-616.
- PAVETT, C.; and MORRIS, T. (1995) Management styles within a multinational corporation: a five country comparative study. *Human Relations*, v.48, n.10, p.1171-1191.
- PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T.; and BOULIAN, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, v.59, p.603-609.
- RANDALL, D.M. (1990). The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, v.11, p.361-378.
- REICHERS, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, v.10, n.3, p.465-476.

- RITZER, G.; and TRICE, H.M. (1969). An empirical study of howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, v.47, p.475-479.
- SILVA FILHO, J.L.F. (1995). Gestão participativa e produtividade: uma abordagem da ergonomia. Florianópolis: UFSC. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- SOMMER, S.M.; BAE, S-H.; LUTHANS, F. (1996). Organizational commitment across cultures: the impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, v.49, n.7, p.977-993.
- STERNICK, C. (1976). Características técnicas de um instrumento de medida. *Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada*. v.28, n.1, p.48-67.
- TYREE JR., A.K. (1996) Conceptualizing and measuring commitment to high school teaching. *Journal of Educational Research*, v.89, p.295.
- WILLIAMS, L.J.; and HAZER, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, v.71, n.2, p.219-231.

BIBLIOGRAFIA

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; and COOK, S.W. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU. v.2 e v.3.

ZELLER, R.A.; and CARMINES, E.G. (1980). *Measurement in the social sciences*. Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge.

ANEXOS

Anexo 1

Código de Ética

CÓDIGO DE ÉTICA

PRINCÍPIOS QUE FUNDAMENTAM AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DA EMPRESA E DE SEUS INTEGRANTES

No relacionamento com clientes, fornecedores, consumidores e toda a sociedade, a XXX tem suas atitudes e comportamentos fundamentados nos seguintes princípios:	No relacionamento com a Empresa e com toda a sociedade, os Colaboradores Funcionais da XXX, tem suas atitudes e comportamentos fundamentados nos seguintes princípios:
A CONFIANÇA recíproca é a base das relações entre as pessoas.	Ter CONFIANÇA em si mesmo, na Empresa, na Equipe de Trabalho e no Presidente.
O TRABALHO dá valor à vida porque gera riquezas e realiza o homem.	Executar o TRABALHO corretamente, de forma responsável, buscando continuamente melhor produtividade.
A COMPETÊNCIA é a chave para o sucesso de todos e o seu aprimoramento deve ser constante.	Ter COMPETÊNCIA na execução do trabalho, aprimorando suas habilidades, reconhecendo suas limitações e buscando o autodesenvolvimento e a capacidade de trabalhar em equipe.
O ENTUSIASMO faz com que o homem dê sentido à vida.	Ter ENTUSIASMO pelo trabalho, acreditando e mergulhando na Empresa, orgulhando-se dela em todos os momentos.
A HONESTIDADE , em todos os sentidos, constrói relações sólidas e duradouras entre as pessoas.	Viver com HONESTIDADE , em todos os sentidos, dentro e fora da Empresa, cumprindo seus deveres e respeitando os direitos e deveres da Empresa e dos outros.
A DIGNIDADE é o caminho para o respeito mútuo entre os seres humanos.	Comportar-se com DIGNIDADE , respeitando os outros como a si próprio, levando em consideração que as pessoas são diferentes.
A LEALDADE aos compromissos assumidos leva a sólidas relações de parceria.	Agir com LEALDADE , sendo fiel à missão, aos objetivos e às políticas da Empresa.
O aprimoramento constante da QUALIDADE , em todos os sentidos, possibilita a satisfação de todos.	Buscar o aprimoramento constante da QUALIDADE em todos os setores, atividades, serviços e produtos.

Anexo 2

Questionário de Comprometimento Organizacional Aplicado na Empresa A

Questionário de Comprometimento Organizacional

Sexo: ☐ M ☐ F

Idade: _____

Escolaridade: ☐ até 1º grau

☐ até 2º grau

☐ superior

Tempo de serviço na empresa: _____

1 - discordo plenamente

2 - discordo muito

3 - discordo levemente

4 - nem discordo, nem concordo

5 - concordo levemente

6 - concordo muito

7 - concordo plenamente

01. Eu estou disposto a me esforçar além do que normalmente se espera, a fim de ajudar a <u>Empresa A</u> a ser bem sucedida.	1	2	3	4	5	6	7
02. Eu falo da <u>Empresa A</u> para meus amigos, como uma grande organização para a qual é ótimo trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
03. Eu sinto muita lealdade para com a <u>Empresa A</u> .	1	2	3	4	5	6	7
04. Eu aceitaria qualquer tipo de trabalho a fim de manter-me trabalhando para a <u>Empresa A</u> .	1	2	3	4	5	6	7
05. Eu noto que meus valores são muito similares aos valores defendidos pela <u>Empresa A</u> .	1	2	3	4	5	6	7
06. Eu tenho orgulho de dizer as pessoas que sou parte da <u>Empresa A</u> .	1	2	3	4	5	6	7
07. Eu não poderia estar trabalhando para uma outra organização, mesmo que o tipo de trabalho fosse parecido.	1	2	3	4	5	6	7
08. A <u>Empresa A</u> realmente me motiva a progredir no desempenho do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
09. Seria preciso uma grande mudança na minha atual situação de trabalho, ou na minha vida como um todo (p.ex.: oferta de emprego com salário muito maior), para fazer eu sair da <u>Empresa A</u> .	1	2	3	4	5	6	7
10. Eu estou extremamente satisfeito de ter escolhido a <u>Empresa A</u> para trabalhar, comparando com as outras organizações que avaliei na época da contratação.	1	2	3	4	5	6	7
11. Tenho muito a ganhar, por me manter leal a <u>Empresa A</u> para sempre.	1	2	3	4	5	6	7
12. Frequentemente, eu concordo com as políticas da <u>Empresa A</u> em assuntos importantes relacionados a seus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu realmente me interesso pelo futuro da <u>Empresa A</u> .	1	2	3	4	5	6	7
14. Para mim, a <u>Empresa A</u> é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
15. Decidir trabalhar para a <u>Empresa A</u> foi um acerto definitivo de minha parte.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 3

Questionário de Comprometimento Organizacional Aplicado na Empresa B

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

A presente pesquisa é objeto de estudo de uma dissertação de mestrado, e está sendo realizada com o apoio do CNPq e, nesta etapa, conjuntamente com a Empresa B.

É importante ficar claro que as informações aqui prestadas serão analisadas pelos responsáveis pela pesquisa, e que os resultados serão apresentados em termos globais, não individualmente.

Esperamos contar com a sua colaboração prestando as informações solicitadas, bem como com sua sinceridade.

Desde já agradecemos sua colaboração.

A equipe de pesquisa

Questionário de Comprometimento Organizacional

Com relação a seus sentimentos sobre a organização para a qual trabalha, por favor indique o grau de sua concordância ou discordância com cada declaração abaixo. Responda as questões fazendo um círculo em torno de sua resposta.

- 1 - discordo plenamente**
- 2 - discordo muito**
- 3 - discordo levemente**
- 4 - nem discordo, nem concordo**
- 5 - concordo levemente**
- 6 - concordo muito**
- 7 - concordo plenamente**

Sexo: ☐M ☐F

Idade: _____

Escolaridade: ☐ até 1º grau
☐ até 2º grau
☐ até 3º grau

Tempo de serviço na empresa: _____

01. Eu estou disposto a me esforçar além do que é esperado, a fim de ajudar esta organização a ser bem sucedida.	1 2 3 4 5 6 7
02. Eu falo desta organização para meus amigos, como uma grande organização para trabalhar.	1 2 3 4 5 6 7
03. Eu sinto muito pouca lealdade para esta organização. (R)	1 2 3 4 5 6 7
04. Eu aceitaria qualquer tipo de tarefa de trabalho a fim de manter-me trabalhando para esta organização.	1 2 3 4 5 6 7
05. Eu acho que meus valores e os valores da organização são muito similares.	1 2 3 4 5 6 7
06. Eu tenho orgulho de contar para os outros que sou parte desta organização.	1 2 3 4 5 6 7
07. Eu só poderia estar trabalhando para uma outra organização, contanto que o tipo de trabalho fosse similar. (R)	1 2 3 4 5 6 7
08. Esta organização realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
09. Seria preciso muito pouca mudança na minha atual circunstância, para induzir-me deixar esta organização. (R)	1 2 3 4 5 6 7
10. Eu estou extremamente satisfeito de ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	1 2 3 4 5 6 7
11. Não há muito mais a progredir, por me manter com esta organização indefinidamente. (R)	1 2 3 4 5 6 7
12. Frequentemente, eu discordo das políticas desta organização em assuntos importantes relacionados à seus trabalhadores. (R)	1 2 3 4 5 6 7
13. Eu realmente me interesso pelo destino desta organização.	1 2 3 4 5 6 7
14. Para mim esta é a melhor de todas as possíveis organizações para se trabalhar.	1 2 3 4 5 6 7
15. Decidir trabalhar para esta organização foi um erro definitivo de minha parte. (R)	1 2 3 4 5 6 7

Anexo 4

Dados do QCO da empresa A

Sexo	Idade	Escolaridd	T.Serviço (m)	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
M	41	1	70	7	7	7	1	1	7	1	7	7	7	3	7	7	7	7
M	45	1	72	7	7	7	1	1	7	1	7	7	7	3	7	7	7	7
M	34	1	144	7	6	7	1	7	7	1	7	7	7	7	5	7	4	7
M	38	2	132	7	7	7	1	7	7	1	7	5	5	6	4	7	5	4
M	35	1	192	7	7	7	1	3	7	1	7	7	7	7	5	7	5	7
M	42	1	192	5	5	6	7	5	7	1	7	7	7	1	7	7	6	7
M	30	1	120	7	6	7	1	1	6	1	7	7	7	3	5	7	6	7
M	40	1	180	6	7	7	7	7	7	1	7	7	7	6	1	7	7	7
F	36	1	60	7	7	7	3	1	7	7	7	7	7	7	5	7	7	7
M	28	1	48	5	5	7	1	1	5	1	3	1	2	1	5	4	1	1
M	60	1	168	6	5	7	3	1	7	3	5	7	2	1	3	7	5	3
M	39	1	72	7	7	7	2	7	7	1	7	3	7	7	7	7	7	7
M	31	1	114	7	7	5	1	5	7	1	5	3	7	5	7	7	5	7
M	38	1	96	7	7	7	1	7	7	7	7	3	7	7	5	7	7	7
M	36	1	72	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7
M	21	3	24	7	6	7	1	4	7	1	7	7	7	7	5	6	4	6
M	30	3	120	6	7	6	5	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7	7
M	47	1	180	1	7	7	7	3	7	1	1	7	7	5	7	7	7	7
M	29	1	120	7	3	5	5	1	5	1	7	2	4	1	5	3	7	7
M	28	2	84	7	5	7	2	3	5	1	7	2	7	7	4	3	4	3
M	28	1	84	5	6	7	7	5	7	2	7	7	7	7	6	7	7	7
M	28	1	60	1	1	7	7	7	5	1	7	1	7	7	2	7	7	7
M	24	1	24	3	5	7	7	5	5	1	7	2	7	7	5	3	5	6
M	24	2	30	7	5	7	4	7	5	4	5	7	5	5	4	5	1	4
M	36	1	180	5	2	7	1	3	1	1	1	4	3	1	1	7	4	7
M	25	1	72	7	3	7	7	1	5	1	5	7	7	5	1	5	1	5
M	32	1	48	7	5	7	1	5	3	1	5	3	4	3	5	7	5	3
M	35	1	180	7	5	7	1	5	5	1	7	7	7	5	7	7	5	7
M	30	1	29	5	5	7	7	5	5	1	7	7	5	7	7	7	5	7
F	22	1	14	7	5	6	7	7	7	7	7	7	7	3	6	7	5	7
F	27	1	8	3	6	7	7	1	7	1	6	7	7	6	2	7	7	7
F	20	1	24	7	5	7	7	7	5	1	1	1	1	7	7	7	5	1
F	21	1	6	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7
M	19	1	8	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7
F	34	1	9	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
M	23	1	9	3	7	7	7	1	1	1	7	7	1	4	1	4	1	1
F	31	1	19	7	7	7	3	1	7	6	7	1	7	1	1	7	3	5
F	18	1	5	7	7	5	7	5	6	1	7	7	7	7	5	7	1	7
F	29	1	24	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7
M	21	1	2	7	5	5	1	1	1	1	7	1	7	1	5	7	3	7
F	27	1	2	6	6	6	7	5	7	1	7	7	7	6	7	6	6	7
M	26	1	9	7	5	7	7	1	1	7	5	7	7	1	3	7	1	5
M	29	1	5	7	6	7	7	7	7	1	1	7	7	7	3	7	7	7
F	23	1	27	7	6	7	1	6	7	7	3	7	7	1	3	5	3	7
F	37	1	17	7	7	6	7	7	7	1	5	7	7	7	1	7	5	7
F	32	2	8	6	6	7	7	5	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7
F	19	1	19	7	1	7	7	1	1	1	7	7	7	3	1	7	5	5
F	25	1	6	7	3	3	1	1	3	1	3	1	5	1	7	2	1	1
M	18	1	4	7	5	6	7	7	5	1	7	7	7	7	7	7	5	6
M	24	1	3	7	7	7	7	1	7	1	1	7	7	7	3	7	3	7
M	19	1	2	5	7	7	1	1	3	5	7	7	5	5	3	7	5	7
F	36	1	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
M	20	2	3	7	7	6	1	5	7	7	6	7	7	3	5	5	7	6
F	31	1	60	6	6	6	1	3	7	7	7	7	7	1	7	5	3	7
M	20	1	9	5	6	7	7	5	5	1	7	7	7	5	3	7	5	5
F	21	1	7	6	6	6	6	7	7	1	6	2	7	7	7	7	7	7
F	28	1	20	7	7	5	7	3	7	1	6	7	5	5	1	6	1	7
M	28	1	60	6	7	7	1	5	7	1	7	3	7	5	7	7	3	5
F	24	1	21	6	5	7	6	5	6	3	3	7	7	5	2	6	5	7
F	28	1	26	6	6	7	5	6	6	1	7	6	6	5	3	7	6	6
F	26	1	6	6	7	6	3	4	6	1	6	7	7	5	5	6	4	7
M	34	1	6	3	6	7	7	6	7	1	6	3	6	6	6	6	6	6
M	57	1	23	7	3	7	7	1	7	3	7	7	7	7	7	7	7	7
F	37	1	19	6	6	6	3	6	6	7	7	7	7	3	1	6	6	6

F	33	1	5	5	6	6	7	5	7	1	7	7	7	6	5	7	5	6
M	23	1	7	7	7	7	7	3	4	7	7	7	7	5	5	7	7	7
F	31	1	24	3	5	7	3	5	3	7	7	1	1	1	1	7	1	1
F	20	1	9	5	3	5	1	5	7	3	6	7	7	5	1	5	1	7
M	25	1	7	5	6	5	7	2	6	3	6	6	5	6	3	5	6	7
M	33	1	144	7	7	7	7	7	7	3	7	7	7	7	7	6	7	7
M	41	1	96	5	5	6	2	5	5	3	7	7	6	5	1	5	2	7
M	20	2	21	6	5	6	5	1	6	1	5	6	6	5	2	6	2	6
M	29	1	0,47	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	3	7
F	34	1	28	6	1	6	7	2	7	7	7	1	7	3	2	7	5	6
M	38	1	4	6	5	6	6	5	5	3	7	6	6	3	3	6	3	7
M	47	1	10	6	3	3	7	2	5	2	5	7	7	7	2	6	5	7
F	29	1	5	6	2	3	3	6	3	7	3	3	1	3	1	6	1	2
M	38	1	8	6	7	6	3	7	6	6	6	6	6	3	3	6	6	6
F	35	1	8	6	6	6	7	1	6	2	6	7	6	6	6	6	6	6
F	19	1	0,37	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7
M	36	1	19	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	5	7	7	7
F	29	1	2	5	6	7	7	1	1	1	6	7	7	7	7	5	7	7
F	27	1	8	6	3	5	7	1	7	1	1	1	7	1	5	1	1	7
M	44	1	96	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	5	7	7	7	7
F	30	1	2	5	1	7	1	7	7	1	7	7	7	5	7	6	1	3
M	56	1	78	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
F	34	1	16	6	5	6	5	4	6	1	5	6	6	5	3	6	3	6
M	47	1	224	7	5	7	7	7	7	1	7	7	7	7	2	7	5	7
M	22	1	21	7	7	7	7	7	7	1	5	7	7	3	7	7	7	7
M	34	1	8	6	6	7	7	7	6	1	6	6	6	6	7	6	6	6
F	35	1	12	7	7	5	7	1	7	1	7	7	7	5	3	7	5	7
M	22	1	3	6	5	7	6	3	7	1	7	7	7	7	3	6	3	7
F	18	1	2	6	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7
F	21	1	3	7	7	7	7	6	7	1	7	7	7	3	7	7	3	7
M	36	1	204	6	7	7	7	1	7	1	7	7	7	6	7	7	7	7
F	23	1	2	6	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	2	7	5	7
F	22	1	3	6	5	7	3	5	7	7	5	7	7	7	5	5	3	7
F	22	1	2	7	5	5	7	1	3	1	3	7	7	5	3	5	1	7
F	28	2	1	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	5	7

Anexo 5

Dados do QCO da empresa B

Sexo	Idade	Escolaridd	T.Serviço (m)	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
M	33	2	144	7	7	7	7	7	7	1	7	1	7	7	7	7	7	7
F	41	2	84	6	6	7	1	5	5	6	2	3	6	3	3	6	2	7
M	25	3	12	7	7	4	1	7	7	4	5	6	6	7	6	7	5	7
M	38	2	82	5	6	7	3	6	6	4	4	4	6	7	6	6	5	7
M	18	2	24	6	6	1	4	2	7	3	4	3	6	5	7	5	7	7
M	26	1	60	7	5	7	3	1	7	7	7	7	1	7	7	7	5	7
F	18	2	12	5	6	4	4	5	6	2	7	4	5	4	6	7	6	7
M	24	2	23	5	1	1	7	1	3	1	1	2	2	1	7	3	1	2
M	29	1	84	6	6	3	5	7	7	1	6	7	7	6	1	7	7	7
M	28	2	36	7	7	3	1	7	7	1	3	4	3	6	1	7	1	7
M	42	3	120	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7
M	26	2	128	7	7	7	6	7	7	2	7	4	7	7	7	7	6	7
M	18	2	30	6	6	4	7	7	6	1	7	6	7	2	3	6	4	7
M	23	2	24	7	6	4	1	6	5	4	7	1	7	7	2	7	5	7
M	40	2	180	6	5	2	6	7	6	2	6	3	6	2	3	6	6	2
M	26	2	120	3	4	2	2	6	5	7	4	4	2	7	6	7	6	7
M	33	1	24	7	7	7	5	5	6	6	6	6	5	5	5	6	5	7
F	24	3	120	6	7	7	2	6	6	3	6	5	6	5	5	6	5	7
M	26	2	22	6	4	3	6	7	7	2	4	3	6	2	5	4	5	3
M	56	1	144	3	2	4	4	5	6	4	3	3	2	6	5	4	3	3
M	37	2	60	7	7	7	5	6	7	7	5	7	4	6	4	7	5	7
M	40	2	120	5	6	5	6	6	6	2	5	4	6	5	5	6	6	7
M	52	2	24	7	7	7	7	6	7	1	6	4	5	4	3	7	7	7
F	25	3	36	7	6	7	3	6	6	2	6	3	5	5	5	6	5	7
M	27	2	72	6	7	6	3	5	5	2	6	6	6	6	5	7	6	7
M	25	3	36	7	7	3	5	7	7	2	7	7	7	7	6	6	7	7
M	23	2	31	7	3	7	5	6	3	2	5	3	5	4	3	6	4	7
M	20	2	24	7	5	4	5	7	1	4	3	4	1	4	3	1	4	4
F	21	2	23	7	6	3	3	6	7	2	5	7	7	7	5	7	7	7
M	21	2	36	6	7	2	7	7	6	7	5	4	7	7	7	6	7	7
M	24	3	15	6	7	7	4	5	6	5	6	6	6	6	6	7	5	7
F	25	3	84	7	7	5	2	6	7	5	4	5	7	5	4	6	6	7
M	37	3	29	7	6	6	2	4	6	3	5	4	6	6	6	6	5	7
F	20	2	24	7	6	3	5	6	7	2	5	2	7	6	5	7	6	7
F	17	1	23	7	6	1	7	5	6	1	7	1	7	7	6	7	3	7
F	23	2	4	7	7	4	6	5	7	2	7	4	6	7	7	7	7	7
F	15	2	4	7	6	3	7	6	7	4	7	1	7	3	7	7	7	7
F	26	2	4	5	7	6	4	4	5	3	5	2	5	1	5	6	5	6
F	26	2	24	7	7	7	7	7	7	1	7	5	7	5	7	7	7	7
?	19	2	4	7	7	7	7	6	7	2	6	6	7	6	7	6	6	7
M	22	2	30	6	7	7	3	5	7	6	6	6	7	7	4	7	5	7
M	30	1	24	7	5	2	7	6	6	2	5	6	6	6	6	6	5	7
M	21	2	32	7	5	6	6	7	6	1	7	1	7	7	7	6	6	7
F	35	3	60	7	7	7	4	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	7
F	16	2	4	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7
?	28	1	72	5	6	3	6	7	7	3	6	1	5	3	2	7	7	7
F	27	1	4	7	7	7	4	6	7	3	6	6	6	6	7	6	6	7
M	19	2	5	7	4	5	4	5	5	5	6	6	7	6	5	7	4	7
F	25	2	15	7	7	7	4	7	7	1	6	6	7	7	4	6	7	7
F	?	2	5	7	5	7	7	5	7	2	7	7	7	7	7	7	7	7
M	27	2	12	7	3	5	4	5	5	2	4	1	3	5	2	6	3	5
M	24	2	28	7	6	7	7	5	6	7	7	6	6	6	6	6	7	7
F	23	3	72	5	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	3	6	5	7
M	35	1	60	7	7	5	4	7	7	1	7	6	7	6	4	6	7	7
M	37	2	60	6	7	3	5	5	7	3	6	5	6	5	7	7	5	7
M	25	3	77	7	7	1	5	6	7	1	7	3	7	1	7	7	5	7
M	21	1	31	6	7	6	6	5	7	6	6	7	7	7	6	6	5	7
M	20	2	29	7	6	3	7	4	6	4	7	2	6	4	6	7	4	6
M	43	1	47	6	7	3	6	6	5	3	7	4	6	3	2	7	4	6
F	33	2	22	4	5	6	5	4	6	5	5	4	6	4	4	3	5	5
?	39	1	192	6	7	4	7	6	7	2	7	1	6	3	1	7	7	7
M	24	1	12	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7
F	26	2	9	6	6	4	6	6	7	3	7	5	6	6	5	7	6	7
?	?	?	?	7	5	2	7	6	7	4	7	5	7	2	1	7	6	7

M	23	2	36	7	7	7	3	7	7	4	7	7	6	7	6	7	5	7
M	29	1	28	5	5	3	6	5	7	1	6	5	6	1	4	6	4	3
M	27	2	48	6	6	5	6	4	5	5	4	6	7	2	7	6	6	7
M	42	3	24	7	6	5	5	5	7	6	6	7	7	7	2	6	7	7
M	30	1	12	7	5	3	6	6	7	2	7	4	6	3	2	6	6	7
M	24	2	15	5	7	7	1	6	7	6	6	6	7	4	4	7	6	7
M	35	2	216	7	7	7	4	6	7	2	6	7	7	7	7	6	6	7
M	46	2	30	7	7	1	2	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7
M	36	3	8	7	7	7	7	5	7	3	7	7	7	7	7	7	7	7
M	32	1	96	6	6	6	5	6	6	2	6	4	6	7	6	6	6	7
M	25	2	29	6	7	3	2	7	6	5	4	6	6	5	4	6	4	7
M	43	2	96	7	4	3	7	6	5	2	7	2	5	7	5	5	5	5
M	35	2	96	7	7	7	4	6	7	2	7	7	7	7	7	7	7	7
M	25	2	36	7	7	2	4	5	6	2	5	3	6	3	2	7	6	6
M	20	2	48	6	7	2	3	6	6	2	6	4	7	7	7	6	6	7
M	36	1	108	5	6	7	5	7	5	3	7	2	6	3	4	6	7	7
F	25	3	4	4	5	4	4	5	6	4	7	1	6	4	4	5	6	7
M	28	2	24	7	6	7	5	7	7	2	7	2	7	7	2	7	6	7
M	28	2	108	6	6	2	7	6	6	4	6	6	5	6	7	4	1	7
M	?	2	12	7	6	4	5	2	3	4	5	2	4	4	7	6	3	7
M	28	1	96	4	5	3	6	6	5	3	4	4	6	4	3	4	6	7
F	18	2	24	7	6	6	7	1	7	4	6	4	6	4	2	6	6	7
F	30	2	60	6	6	7	4	5	7	7	6	7	7	6	5	7	5	7
M	32	2	192	7	7	4	4	4	7	1	6	1	7	7	5	5	7	7
M	21	2	36	6	4	3	6	6	2	2	2	4	4	3	2	5	2	4
M	24	3	10	6	7	6	3	6	7	7	7	4	6	7	6	7	6	7
M	21	2	30	7	4	4	1	3	7	5	3	4	7	7	7	5	2	7
M	26	3	24	6	7	7	4	7	7	2	7	3	5	4	2	7	1	7
F	43	1	96	7	7	4	6	6	7	2	7	4	6	4	7	7	7	6
M	19	2	48	5	7	3	6	4	6	5	6	5	6	7	3	7	6	7
M	?	2	12	7	7	7	7	5	7	3	5	2	6	5	2	7	7	7
M	25	2	36	7	7	4	6	6	7	7	7	7	5	7	2	7	5	7
M	24	2	30	7	6	7	4	4	7	7	4	6	6	6	4	6	4	7
M	23	2	48	6	5	4	7	6	7	4	6	2	2	6	4	6	6	6
M	47	1	144	3	5	5	4	3	5	4	2	5	5	5	6	3	5	5
M	22	2	28	5	3	7	1	7	2	2	5	1	1	3	1	4	1	4
M	23	3	72	5	6	2	1	3	5	6	5	2	7	4	1	4	2	7
M	21	2	36	6	6	6	3	4	4	4	4	4	6	4	5	7	3	4
F	29	3	120	7	7	7	4	5	7	4	5	3	7	7	4	7	7	7
M	41	2	180	7	7	7	4	5	6	7	1	2	3	6	3	2	7	6
M	25	3	32	7	3	7	1	6	4	1	5	1	5	7	3	7	5	7
M	39	2	100	5	5	3	5	5	5	3	3	3	5	3	3	5	3	5
M	38	3	24	7	7	7	1	5	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7
M	26	3	31	7	7	7	1	4	6	7	4	7	4	4	5	7	7	6
M	24	2	32	5	4	7	7	6	5	3	6	5	1	5	7	5	2	4
M	24	2	36	7	7	5	7	6	7	7	7	3	7	7	4	7	3	7
M	23	3	72	6	5	1	5	6	6	7	4	2	7	7	5	6	5	7
M	23	2	30	7	5	3	4	3	5	3	6	4	4	2	3	6	4	7
F	18	2	24	7	7	7	6	6	7	1	7	6	7	7	2	7	7	7
?	27	1	108	5	6	4	6	6	7	2	5	3	6	4	2	6	5	7
M	36	3	168	7	7	5	7	6	7	1	7	3	7	5	3	7	7	7
M	24	2	29	7	7	2	5	7	7	3	6	4	7	6	2	7	5	7
F	18	2	24	6	6	5	4	5	6	4	4	4	6	3	5	7	5	7
M	27	2	24	6	5	3	2	5	5	3	4	3	4	7	5	5	2	4
M	29	2	48	6	4	5	2	6	5	3	3	4	4	3	1	5	3	6
M	19	3	48	4	5	4	6	5	6	6	3	4	6	5	4	5	5	7
M	19	2	36	5	3	1	2	6	4	7	7	4	5	4	7	1	4	4
M	27	2	30	7	6	7	2	4	6	2	5	2	6	2	3	6	6	6
M	32	3	24	7	7	1	5	6	7	1	7	7	6	7	3	7	3	7
M	32	3	84	7	7	7	7	4	6	7	7	4	5	4	3	6	7	7
M	28	2	48	6	5	5	6	6	7	4	6	4	6	7	4	7	5	7
M	29	2	108	6	7	7	7	5	7	3	7	2	6	3	5	6	7	7
M	37	3	29	7	1	3	7	7	6	1	5	7	5	7	1	7	6	7
M	24	2	48	7	6	7	7	4	5	5	6	2	7	7	2	7	5	7
M	34	1	48	6	1	5	1	7	2	7	1	7	1	1	5	1	1	7
M	31	2	96	7	7	4	6	5	6	2	6	4	6	1	5	6	7	7

M	24	2	24	6	6	4	5	6	7	2	5	1	7	5	7	6	5	6
M	29	3	108	4	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	4
F	23	2	27	4	4	5	1	4	4	7	1	1	4	4	1	1	1	1
M	32	2	93	7	6	4	6	7	4	3	7	4	6	4	4	6	6	7
F	20	2	24	7	5	6	2	5	6	7	2	6	5	7	1	7	1	6
M	36	2	36	5	5	4	5	3	5	2	4	2	7	3	4	5	6	7
M	31	2	29	6	7	4	4	5	6	2	6	4	6	4	3	4	4	7
M	20	1	4	6	7	6	5	7	6	6	7	6	7	6	6	6	6	6
F	27	3	24	7	7	3	3	7	7	5	6	6	5	6	3	7	3	7
M	31	3	144	7	7	5	4	4	7	7	7	6	7	6	7	7	4	7
M	32	2	48	7	5	7	4	6	6	1	6	1	6	7	2	7	5	7
M	23	2	60	6	4	4	1	6	4	2	7	4	6	6	5	5	4	7
M	29	2	144	6	6	6	4	5	6	2	6	6	6	6	6	6	6	7
M	32	2	24	7	6	7	7	6	7	7	4	3	7	4	7	7	5	7
M	24	1	24	5	2	7	4	2	2	7	4	7	1	7	7	5	1	7
M	22	2	28	7	6	2	7	7	7	5	7	2	6	7	3	7	6	7
M	27	3	30	5	4	3	5	6	5	5	2	5	4	7	7	4	3	4
M	39	2	48	7	5	4	3	5	6	2	6	5	6	5	4	6	5	7
F	47	1	60	3	5	3	4	5	5	4	6	5	4	5	4	5	5	4
M	34	1	33	7	7	6	7	7	7	1	7	3	7	1	7	7	7	7
M	25	3	24	5	5	7	5	6	6	3	6	3	6	2	4	6	4	7
M	21	2	29	5	6	3	6	7	5	1	7	3	7	4	2	6	6	7
M	26	2	36	5	2	1	1	4	3	4	4	4	5	4	1	5	7	7
M	29	3	60	7	6	5	7	7	6	3	7	4	7	5	5	6	7	6
M	36	2	108	7	3	7	1	2	1	7	1	5	2	7	7	2	1	1
M	33	2	32	6	6	7	1	6	6	2	7	6	6	4	3	6	5	7
M	37	2	60	6	5	3	3	4	5	3	6	3	6	1	5	6	6	6
M	43	2	24	7	7	7	3	6	7	2	7	6	4	3	3	7	5	7
M	24	2	29	5	5	2	4	1	6	7	1	7	6	4	1	4	5	7
M	20	2	24	1	3	1	4	4	1	7	1	4	5	1	1	7	4	7
F	21	2	24	7	6	6	3	6	7	3	4	4	5	7	4	6	5	7
M	24	2	48	6	4	3	3	5	3	3	5	4	5	3	3	6	6	2
M	30	2	60	5	7	7	2	5	7	4	6	7	7	6	5	7	6	7
M	22	3	30	5	1	4	4	1	4	1	4	6	3	5	6	3	2	2
M	24	2	26	4	7	1	3	4	4	3	5	3	4	4	3	5	4	5
F	19	2	23	7	6	4	7	5	6	1	7	4	6	3	1	7	7	6

A "?" representa a não resposta.

Anexo 6

Eigenvalues

Fator	<i>Eigenval</i>	% total de variação	<i>Eigenval</i> acumulado	% acumulada
1	4,46	29,72	4,46	29,72
2	1,39	9,25	5,85	38,97
3	1,17	7,79	7,01	46,76

Anexo 7

Communalities

	De 1 fator	De 2 fatores	De 3 fatores	Múltiplo R ²
Q1	0,21	0,22	0,23	0,18
Q2	0,51	0,51	0,53	0,43
Q3	0,11	0,43	0,58	0,19
Q4	0,11	0,21	0,32	0,14
Q5	0,14	0,24	0,52	0,20
Q6	0,55	0,56	0,59	0,47
Q7	0,00	0,18	0,58	0,08
Q8	0,40	0,41	0,45	0,33
Q9	0,16	0,54	0,57	0,24
Q10	0,50	0,51	0,54	0,46
Q11	0,25	0,32	0,37	0,25
Q12	0,11	0,22	0,24	0,18
Q13	0,48	0,49	0,50	0,42
Q14	0,46	0,52	0,52	0,41
Q15	0,47	0,47	0,48	0,44